

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA MANAGEMENTU

Podnikatelský plán pro novou firmu
Business Plan for a New Firm

Student: Lukáš Polame
Vedoucí bakalářské práce: Ing. Lucja Matusiková Ph.D

Ostrava 2013

Zadání bakalářské práce

Student: **Lukáš Polame**
Studijní program: B6208 Ekonomika a management
Studijní obor: 6208R037 Management
Téma: Podnikatelský plán pro novou firmu
Business Plan for a New Firm

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
 2. Význam a struktura podnikatelského plánu
 3. Prezentace firmy
 4. Podnikatelský plán v podmínkách konkrétní firmy
 5. Návrhy a doporučení
 6. Závěr
- Seznam použité literatury
Seznam zkratk
Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce
Seznam příloh
Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

- FOTR, Jiří a Ivan SOUČEK. *Investiční rozhodování a řízení projektů*. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-3292-0.
STAŇKOVÁ, Anna. *Podnikáme úspěšně s malou firmou*. Praha: C. H. Beck, 2007. ISBN 978-80-7179-926-9.
VEBER, Jaromír a Jitka SRPOVÁ. *Podnikání malé a střední firmy*. 2. vyd. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-2409-6.


Formální náležitosti a rozsah bakalářské práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.

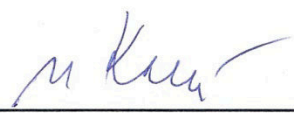
Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Lucja Matusiková, Ph.D.**

Datum zadání: 23.11.2012

Datum odevzdání: 10.05.2013




Ing. Petra Horváthová, Ph.D.
vedoucí katedry


prof. Dr. Ing. Dana Dluhošová
děkanka fakulty

Prohlašuji, že jsem celou práci, včetně příloh, vypracoval samostatně.

V Ostravě dne 10.5.13



Lukáš Polame

Obsah

1	Úvod.....	6
2	Význam a struktura podnikatelského plánu	7

2.1	Význam a cíle podnikatelského plánu	8
2.2	Struktura podnikatelského plánu	9
2.3	Realizační resumé	11
2.4	Technicko-ekonomická studie projektu.....	12
2.4.1	Analýza trhu a marketingová strategie	13
2.4.2	Velikost výrobní jednotky	15
2.4.3	Materiálové vstupy a energie	15
2.4.4	Umístění výrobní jednotky	16
2.4.5	Technologie a výrobní zařízení.....	16
2.4.6	Lidské zdroje.....	17
2.4.7	Plán realizace projektu.....	18
2.5	Finanční analýza a hodnocení ekonomické efektivnosti	18
2.5.1	Kritéria hodnocení ekonomické efektivnosti	19
2.5.2	Zdroje financování projektu.....	27
2.5.3	Náklady kapitálu	30
2.5.4	Finanční výkazy	34
2.6	Podnikatelské riziko a jeho řízení.....	40
3	Prezentace firmy	43
4	Podnikatelský plán v podmínkách konkrétní firmy	45
4.1	Realizační resumé	45
4.2	Charakteristika firmy a jejích cílů	47
4.3	Přehled základních výsledků a závěrů technicko-ekonomické studie.....	48
4.3.1	Analýza trhu a marketingová strategie	48
4.3.2	Vybavení fitcentra.....	56
4.3.3	Potřebná rozloha fitcentra	58
4.3.4	Zásoby a energie	59
4.3.5	Umístění provozovny a výše nájmu.....	59

4.3.6	Lidské zdroje.....	60
4.4	Přehled základních výsledků a závěrů finanční analýzy	61
4.4.1	Zdroje financování projektu.....	61
4.4.2	Zahajovací rozvaha	62
4.4.3	Předpokládané výnosy a náklady.....	63
4.4.4	Plánové výkazy zisku a ztráty.....	67
4.4.5	Ukazatele ekonomické efektivnosti	70
4.5	Shrnutí a závěry	73
5	Návrhy a doporučení.....	74
6	Závěr	76
	Seznam použité literatury	78
	Seznam zkratk.....	82
	Seznam příloh.....	84

1 Úvod

V současné ekonomické situaci, kdy je hospodářství nejen České Republiky ovlivněno celosvětovou hospodářskou krizí, nejsou podmínky pro založení nové společnosti zdaleka ideální. I zavedené společnosti, které na trhu fungují mnoho let, se často se zhoršující situací nejsou schopny vyrovnat a ukončují své podnikatelské aktivity. Nově založené podniky to mají o to těžší a většina z nich do dvou let od zahájení podnikatelské činnosti zkrachuje. Navzdory těmto skutečnostem se i v této nepříznivé době najdou podnikatelé, kteří podstoupí toto riziko a založí nové podnikání. Podnikatelský plán je potom dokument, který mimo jiné pomůže podnikateli konkretizovat své představy o budoucím podnikání, pomůže mu zjistit, co všechno toto podnikání obnáší a v neposlední řadě mu také pomůže zjistit, kolik financí bude pro zahájení podnikání a jeho provozování potřeba a jaké jsou možnosti získání tohoto kapitálu. Toto vše podnikateli umožní komplexnější a fundovanější pohled na věc a tento tak bude moci reálněji posoudit, zda má jeho záměr potenciál k tomu, aby se stal výdělečným projektem, čímž bude podnikatelské riziko alespoň částečně zmírněno.

Práce je rozdělena celkem na tři části. V první části je popsán obecný teoretický postup při sestavování podnikatelského plánu. Jsou zde podrobně rozebrány jednotlivé části, ze kterých se podnikatelský plán skládá, přičemž velký důraz je kladen na finanční analýzu, na jejímž základě se rozhodujeme, zda bude podnikatelský záměr realizován.

Ve druhé části je představeno nově vznikající fitcentrum, pro nějž je podnikatelský plán sestavován. Jsou zde krátce nastíněny vize, charakteristické rysy podniku, cílová skupina zákazníků a především cíle společnosti.

Poslední, třetí část představuje samotný podnikatelský plán pro nově vznikající fitcentrum, který byl sestaven dle postupů uvedených v teoretické části práce. Analyzuje tržní prostředí, na nějž bude společnost vstupovat, rozebírá marketingovou strategii, uvádí potřebné vybavení a prostory a popisuje lidské zdroje. Ve finanční analýze je potom stanoven potřebný kapitál, způsob jeho získání a je zde zpracován výhledový plán, jenž uvádí předpokládané výdaje, příjmy a zisky projektu v jednotlivých letech jeho života včetně finančních výkazů a ukazatelů ekonomické efektivity.

Cílem této bakalářské práce je vytvořit podnikatelský plán pro nově vznikající fitcentrum, jež pomůže jeho potenciálnímu zakladateli objasnit, zda je pro něj s jeho kapitálovými možnostmi otevření a prosperující provozování fitcentra reálné.

2 Význam a struktura podnikatelského plánu

Jelikož ústředním tématem této bakalářské práce je podnikatelský plán, bylo by vhodné si tento pojem definovat.

Definice podnikatelského plánu existuje hodně a každá jej popisuje trochu jiným způsobem. Uvedeme si tedy několik definic, které zachycují podstatu podnikatelského plánu nejlépe a vzájemně se vhodně doplňují.

Velmi často je uváděna definice prof. Dr. Uda Wupperfelda (2003), který podnikatelský plán definoval jako koncepci podniku v písemné podobě, která obsahuje mj. cíle a strategie podniku, podnikatelský záměr a jeho přednosti, vymezení trhu, cílových skupin a konkurentů, další kroky budování podniku a plánování obratu, hospodářského výsledku a financování.

Definici profesora Wupperfelda nelze nic vytknout, avšak spíše než o definici se jedná o výčet obsahu podnikatelského plánu. Z tohoto hlediska je lepší následující definice: „Podnikatelský plán je písemný dokument strategické povahy, který shrnuje všechny významné informace o podniku či projektu a popisuje všechny klíčové vnější i vnitřní faktory ovlivňující výsledky podniku či projektu. Stanovuje dlouhodobé cíle firmy, ke kterým podnikání směřuje, a tvoří dlouhodobou strategii, ze které se vychází a s níž by mělo být podnikání v souladu.“ (Contrust, nedatováno)

Velmi elementární a struční byli při definici autoři Hisrich a Peters (1996), kteří podnikatelský plán definovali jako písemný materiál zpracovaný podnikatelem, popisující všechny klíčové vnější i vnitřní faktory související se založením i chodem podniku.

Veber a Srpová (2008) výstižně přirovnávají podnikatelský plán k autoatlasu, který by nám měl usnadnit odpovědi na otázky typu: kde jsme, kam se chceme dostat a jak se tam dostaneme.

Podnikatelský plán lze tedy definovat jako dokument, sloužící podnikateli a potenciálním investorům, zachycující a rozvíjející podstatu podnikatelského záměru, po jehož přezkoumání lze pochopit hlavní ideu a strategii a posoudit reálnost a finanční náročnost předkládaného projektu.

2.1 Význam a cíle podnikatelského plánu

V různých odborných publikacích věnovaných tvorbě podnikatelského plánu se můžeme dočíst, že jeho tvorba je naprosto nezbytná pro následnou úspěšnou realizaci podnikatelského záměru. Avšak na druhou stranu, mnohými podnikateli je podnikatelský plán velmi podceňován. Například John Vanhara, český podnikatel žijící ve Spojených státech amerických je doslova nemá rád. „Nemám rád business plány. Hlavním důvodem je, že pro mě mají malou informační hodnotu. Nedá se moc odlišit realita od předpokladu.“ (Vanhara, 2010), píše na svém blogu v postu *Fantastický nápad, jak dělat business plán*. Není to jediný post, ve kterém kritizuje tvorbu podnikatelských plánů. „Jednou z věcí jak podnikám je, že nepíšu business plány. Za dobu, než bych napsal business plán, udělal marketing plán apod., tak mám rozjeto dalších několik nápadů. A z mé zkušenosti vždy něco zafunguje. Vyplácí se mi to lépe, než zbytečně analyzovat a přemýšlet nad věcmi, které se dají velmi těžko odhadnout. Jak chcete odhadnout, kolik budu něčeho prodávat za 6 nebo 12 měsíců? Já osobně nemám tušení, takže se tím nezabývám.“ (Vanhara, 2006), píše v postu s příhodným a všefikajícím názvem *Business plán psát nebudu*. Je však nutno podotknout, že John Vanhara založil několik firem s miliónovými obraty (v dolarech). Například jeho společnost Shipito měla v roce 2011 obrát 20.1 milionu USD a v témže roce byla označena prestižním americkým žebříčkem Inc 500 jako 37. nejrychleji rostoucí firma v USA s růstem za poslední tři roky 5253 %. (Vanhara, 2006) Určitě se tedy nedá říct, že tento podnikatel neví, o čem mluví, právě naopak. John Vanhara ale není jediným úspěšným podnikatelem, který nemá rád podnikatelské plány. Například podnikatel, autor motivačních knížek a motivační řečník Seth Godin má velmi podobný názor. (Godin, 2010)

Jak to tedy je? Má tvorba podnikatelského plánu význam nebo ne? Můžeme říct, že záleží na situaci. V případě malých projektů může být tvorba podnikatelského plánu zbytečným plýtváním času, který bychom mohli investovat do realizace záměru. Avšak v případě větších, komplikovaných projektů či projektů, které budeme chtít financovat externě je tvorba podnikatelského plánu velmi přínosná a čas, který jí věnujeme se určitě vyplatí. To koneckonců potvrzuje i výše zmiňovaný odpůrce podnikatelských plánů John Vanhara. (Vanhara, 2008)

Významy podnikatelského plánu lze rozdělit do dvou skupin na interní a externí.

Interní významy

Do této kategorie patří významy, které slouží samotnému podnikateli, případně managementu společnosti a zaměstnancům. Podle Staňkové (2007) to jsou především:

- nástroj analýzy a následné integrace informací pro formulaci vize a cílů,
- souhrnný dokument – komplexně prezentuje záměr a strategii, pomocí které chce firma dosáhnout v určitém období kvantifikovaných cílů,
- slouží jako nástroj realizace budoucích závažných změn,
- nástroj pro posouzení technicko-ekonomické smysluplnosti významné investiční akce,
- pro ověření realizovatelnosti podnikatelského záměru,
- pro efektivní plánování podnikatelských aktivit a
- nástroj pro rozhodování.

Externí významy

Do kategorie externích významů patří ty, které slouží jiným subjektům, než podnikateli a zaměstnancům jeho firmy. Nejčastěji to bývají banky, venture kapitalisté apod., tedy potencionální investoři. Do této skupiny patří hledání a přesvědčení investora, který poskytne podnikateli kapitál na požadovanou investici nebo hledání a přesvědčená zájemce o koupi společnosti.

Cíle podnikatelského plánu

Cílů podnikatelského plánu je mnoho. Některé z nich jsou obecné a snaží se o ně v podstatě všichni tvůrci podnikatelských plánů, jiné jsou velmi konkrétní a usilují o ně jen někteří podnikatelé při velmi specifických projektech. Za všechny vyberme tyto:

- přesvědčit investory o tom, že náš záměr bude úspěšný, efektivní, lukrativní a vynese investorům požadované zisky,
- sestavení finančního plánu a
- vysvětlení vize svého záměru.

2.2 Struktura podnikatelského plánu

„V zásadě neexistuje nějaký přesný předpis, co má podnikatelský plán obsahovat a jak má být upraven. Poněvadž má sloužit podnikateli a jeho spolupracovníkům, bude vždy odrážet jejich preference. Bude prezentován publiku – investorům a zákazníkům, pro které je určen, a proto musí obsahovat informace a aktivity, na které chce cílová skupina znát

odpověď. Podrobnost a hloubka analýzy bude rovněž závislá na etapě, ve které se záměr nachází. Půjde-li o zahajovací projekt nového podnikatelského záměru, budou požadavky na podrobnost vyšší nežli u plánů, které se budou týkat nových aktivit již zaběhnuté firmy.“ (Staňková, 2007, s. 99)

Podle Fotra (1999) by měl podnikatelský plán obsahovat tyto základní části:

- realizační resumé,
- charakteristiku firmy a jejích cílů,
- organizační řízení a manažerský tým,
- přehled základních výsledků a závěrů technicko-ekonomické studie,
- shrnutí a závěry,
- přílohy.

Staňková (2007) dává přednost následujícímu schématu:

- exekutivní sumář,
- popis byznysu,
- marketing,
- místo podnikání,
- finanční plán,
- management,
- kritická místa,
- hlavní projekty podporující podnikatelský záměr,
- vlivy sociální odpovědnosti na firmu,
- základní časové etapy,

přičemž u jednotlivých částí uvádí dále velké množství dalších podbodů, rozvádějících tyto hlavní části.

Struktura podnikatelského plánu se tedy bude velmi lišit především podle toho, jaký je hlavní účel jeho sestavení, o jakou společnost se jedná a v neposlední řadě podle osobních preferencí osoby, která podnikatelský plán bude sestavovat. V následujících oddílech si podrobněji popíšeme jednotlivé části, ze kterých se podnikatelský plán skládá.

2.3 Realizační resumé

Realizační resumé, nazývané také executive summary nebo exekutivní souhrn je podle Vebera a Srpové (2008, s. 101) „zhuštěná informace o tom, co je na následujících stránkách popsáno podrobněji. Po přečtení shrnutí se má v čtenáři vzbudit zvědavost a zájem přečíst si zbytek plánu a zabývat se podrobnostmi.“

Jedná se o dost možná nejdůležitější část celého podnikatelského plánu, minimálně v případě, kdy se chystáme předložit podnikatelský plán investorům a žádat po nich kapitál. Investor totiž nemá čas číst podrobně všechny podnikatelské plány, které mu lidi donesou. Většinou si tak přečte realizační resumé a podle toho, zda jej zaujme, se rozhodne, zda věnuje svůj drahocenný čas čtení zbytku podnikatelského plánu či nikoliv. Hlavním úkolem této části je tedy zaujmout a zanechat dojem.

Profesoři Texas A&M University definují executive summary jako počáteční vzájemnou vazbu mezi autory realizačního resumé a jejich cílovými čtenáři (činitelé rozhodnutí, potenciální zákazníci atd.), přičemž rozhodnutí businessmana, zda bude pokračovat v četbě celého podnikatelského plánu, často závisí na dojmu, který executive summary vytváří. (Menzies a kol., 2010)

Součástí realizačního resumé by měly být následující části:

- název a adresa společnosti,
- stručný popis podnikatelského záměru (tzv. elevator pitch),
- stručná charakteristika strategie firmy, a to jak
 - krátkodobá (jeden až tři roky), tak
 - dlouhodobá (tři až pět let),
- zhodnocení dovedností klíčových pracovníků a
- finanční aspekty, zahrnující především
 - kapitál (velikost potřebného kapitálu, sumarizace existujících prostředků, účel použití kapitálu, očekávaný roční výnos pro poskytovatele kapitálu) a
 - hypotetickou rozvahu.

Doslovný překlad *elevator pitch* zní „výťahový prodej“, což perfektně vystihuje podstatu elevator pitch. Je to velmi krátké představení našeho podnikatelského záměru, které dokážeme stihnout přednést investorovi během cesty ve výťahu. Obvykle se doporučuje jeho

délka při mluveném projevu na přibližně padesát vteřin. Během těchto padesáti vteřin musíme posluchači sdělit, co je našim záměrem, jak daleko jsme v jeho realizaci, jaké výhody máme oproti konkurenci, kolik budeme potřebovat peněz a jak je hodláme získat a jakou část kapitálu budeme požadovat po investorovi a co mu za to nabízíme.

Zhodnocení klíčových pracovníků je velmi důležité. Sebelepší podnikatelský záměr je totiž předem odsouzen k neúspěchu, pokud se jeho realizace nechopí schopní a kompetentní lidé. Investoři jsou si toho dobře vědomi, a tak je tato část obvykle velice zajímavá. Bývají zde popsány manažerské a jiné dovednosti. Uvádí se zpravidla dosažené vzdělání a dosavadní praktické zkušenosti pracovníků. Klíčové osobnosti je potřeba představit v pozitivním světle a vyzdvihnout jejich úspěchy.

Realizační resumé by mělo být stručné, zajímavé, entusiastické a profesionální. Nemělo by se v něm zbytečně plýtvat slovy. Přestože je na začátku, píše se až na konci, kdy už máme hotový celý podnikatelský plán. Rozsah je obvykle doporučován na dvě až tři strany A4. „Hlavní problém tak spočívá v tom, jak zhustit množství důležitých informací na malý počet stran“. (Veber, Srpová, 2008, s. 101)

2.4 Technicko-ekonomická studie projektu

Cílem technicko-ekonomické studie neboli feasibility study je podle Fotra (1999, s. 24) „detailní zpracování technických, ekonomických, finančních, manažerských aj. aspektů projektu. Tato studie by měla přinést všechny informace, které jsou podstatné pro celkové vyhodnocení projektu, jež ústí do rozhodnutí o přijetí a realizaci tohoto projektu či jeho zamítnutí.“

Technicko-ekonomická studie se podle Fotra (1999) skládá z následujících částí:

- analýza trhu a marketingová strategie,
- velikost výrobní jednotky,
- materiálové vstupy a energie,
- umístění výrobní jednotky,
- technologie a výrobní zařízení,
- lidské zdroje,
- organizace a řízení,
- plán realizace projektu.

Nyní si rozepíšeme konkrétní části.

2.4.1 Analýza trhu a marketingová strategie

Pro úspěch podnikatelského záměru je analýza trhu a marketingová strategie klíčovou aktivitou. „Poznání trhu, analýza a prognóza poptávky, vyjasnění konkurenční situace aj. tvoří také východiska koncipování marketingové strategie projektu a základních marketingových nástrojů, které tvoří především marketingový mix.“ (Fotr, 1999, s. 12)

Marketingový výzkum

„Náplní marketingového výzkumu je podle Fotra (1999, s. 12-13) získávání, analýza a hodnocení informací o trhu a jeho okolí, zahrnující především takové faktory, jako je poptávka a konkurence, potřeby a chování zákazníků, konkurenční produkty a marketingové nástroje.“

Při marketingovém výzkumu máme dvě možnosti jak postupovat. Buďto se spolehne na již existující, dostupné informace, ze kterých budeme vycházet (tzv. desk research) jako jsou různé statistiky, zprávy, studie aj. nebo si uděláme své vlastní šetření (tzv. field research) pomocí speciálních výzkumných metod jako interview, testy, pozorování, dotazování apod.

Nástin strategie firmy

V této části analýzy jde o zanalyzování výsledků marketingového výzkumu a určení strategie na základě těchto výsledků. Strategie si můžeme rozdělit na čtyři skupiny a to na geografickou strategii, strategii z hlediska podílu na trhu, strategii z hlediska vazby výrobek-trh a marketingovou strategii. Tyto čtyři samostatné strategie potom tvoří celkovou strategii firmy.

Aby byla firma co nejvíc konkurenceschopná, musí si zvolit svou *geografickou strategii*, tzn. určit si svůj trh, na kterém chce prodávat své produkty.

Dále si společnost musí zvolit *strategii z hlediska podílu na trhu*., tzn. tržní pozici nebo tržní podíl, kterého chce firma na trhu dosáhnout. Fotr (1999) uvádí tři základní strategie, které může podnik v této souvislosti zvolit a to strategii nákladového prvenství, strategii diferenciací a strategii tržního výklenku. Cílem strategie nákladového prvenství je dosáhnout co nejnižších nákladů, ideálně nižších než konkurence, čímž podnik získá velkou konkurenční výhodu, kterou bude moci využít například nabídnutím nižší prodejní ceny nebo

získáním vyšších marží. V případě strategie diferenciacie se podnik snaží produkovat produkt, který se svou charakteristikou bude lišit od produktů konkurence a tím se stane jedinečným. Strategie tržního výklenku spočívá v tom, že se společnost soustředí na určitou omezenou skupinu zákazníků. Tak bude moct mimo jiné lépe poznat preference svých zákazníků a produkt jím lépe přizpůsobit.

Fotr (1999) uvádí dvě základní *marketingové strategie*. První je strategie zaměřená na konkurenci a to konkrétně buď agresivní cenová strategie (např. dumpingové ceny), imitační strategie (společnost těží z některých marketingových aktivit konkurence) nebo profilová strategie (firma nekonkuruje cenou, ale kvalitou). Druhou základní strategií je strategie tržní expanze, která může spočívat buď v rozšíření již existujícího trhu nebo ve vytvoření nových trhů.

Marketingový mix

Marketingový mix je tvořen známými „čtyřmi P“, které zastupují product, price, place a promotion. Česky to jsou výrobek a výrobová politika, cena a cenová politika, podpora prodeje a propagace a distribuční kanály.

Produkt podle Kozla (2006, s. 37) „nepředstavuje pouze hmotný výrobek, ale může znamenat také službu, osoby, místa nebo dokonce myšlenky a ideje. Je to tedy veškerá nabídka, která se snaží uspokojovat určité potřeby.“

Při tvorbě *ceny a cenové politiky* je potřeba vzít v úvahu mnoho činitelů, z nichž nejvýznamnější jsou náklady společnosti na jednotku produkce, ceny konkurence a cenová poptávková elasticita. Dalšími faktory, které musíme také zohlednit, jsou různé slevy pro velkoobchody, dealerské odměny, platební podmínky, státní politiku cenové regulace apod. (Fotr, 1999)

Podpora prodeje a propagace je na dnešním vysoce konkurenčním trhu velmi důležitá, při vstupu nové společnosti na trh potom o to více. Základními formami podpory prodeje jsou reklama, public relations, osobní prodej, tvorba propagačního webu apod.

Úkolem *distribučních kanálů* je dostat produkt od výrobce ke konečnému zákazníkovi. Je možné využít přímého prodeje, kdy výrobce je také výhradním prodejcem nebo využít síť velkoobchodů a maloobchodů, případně různé kombinace či unikátní metody distribuce.

Marketingové náklady

Podle výsledků analýz a prognóz trhu a marketingové strategie budeme moci určit marketingové náklady, tedy veškeré náklady, které budou vynaloženy na všechny aktivity podniku související s marketingem.

2.4.2 Velikost výrobní jednotky

Dalším problémem, který bude spousta začínajících podnikatelů řešit, je volba správné velikosti výrobní jednotky. Tato volba je ovlivněna mnoha faktory, a proto je nutné podrobit je důkladné analýze.

V případě volby menší výrobní jednotky vzniká výhoda v podobě minimálního nebezpečí nevyužití této jednotky v případě nízké poptávky, na druhé straně je však značná nevýhoda, spočívající v tom, že nebudeme moci využít úspory plynoucí z ekonomie rozsahu (větší výrobní jednotka snižuje výrobní náklady na jednotku produkce), čímž konkurenci, která zvolí větší výrobní jednotku, poskytneme značnou konkurenční výhodu.

Pokud se naopak rozhodneme pro větší výrobní jednotku, budeme moci (v případě příznivé poptávky) plně využít úspor plynoucích z ekonomie rozsahu a naše společnost tak bude více konkurenceschopná. Existuje zde však nebezpečí, že poptávka po našem produktu bude nízká, pro naše produkty nebudou existovat zákazníci a my tak budeme muset využívat pouze část výrobní kapacity, což povede ke snížení zisků, v horším případě i ke ztrátám.

Velmi dobrým kompromisem může být volba etapové výstavby, kdy zprvu vybudujeme menší výrobní jednotku, přičemž při výstavbě budeme klást důraz na možnost jejího pozdějšího rozšíření. Poté, co se později ujistíme o výši poptávky a dalších faktorech, můžeme zahájit výstavbu, která dosavadní velikost výrobní jednotky rozšíří. Tato možnost má další velkou výhodu a to tu, že investiční výdaje, které budou věnovány výstavbě výrobní jednotky, budou rozloženy do delšího časového úseku, což může příznivě ovlivnit cash flow.

2.4.3 Materiálové vstupy a energie

Pokud již známe výrobní program a výrobní kapacitu, dokážeme alespoň přibližně určit potřebné vstupy. Ty tvoří především základní suroviny a materiál, ale také polotovary a komponenty, náhradní díly, energie apod. Základní materiály a suroviny jsou ty vstupy, bez kterých by vůbec nebylo možno započít produkci. Při volbě těchto základních vstupů musíme vzít v potaz několik faktorů, z nichž nejpodstatnější jsou podle Fotra (1999):

- dostupnost základního materiálu a surovin,

- možnost substituce daného materiálu v případě jeho nedostupnosti,
- kvalita materiálu a surovin,
- vzdálenost zdrojů materiálu (ovlivňuje mimo jiné dopravní náklady) a
- cenovou úroveň materiálu.

S volbou materiálu a surovin úzce souvisí také volba jejich dodavatele, resp. dodavatelů. Ta by měla být založena především na minimalizaci nákladů a dosažení vysoké spolehlivosti dodávek.

Dalším významným vstupem jsou energie. Je třeba odhadnout jejich spotřebu, stanovit očekávanou nákupní cenu a s tím související energetické náklady na jednotku produkce, potažmo na celý objem produkce.

Veškeré náklady na vstupy do podniku dělíme na variabilní a fixní, přičemž variabilní jsou závislé na objemu produkce, fixní se s objemem produkce nemění.

2.4.4 Umístění výrobní jednotky

Fotr (1999, s. 42-43) uvádí, že „volba umístění výrobní jednotky se chápe často jako dvouetapový proces, kdy se v první etapě zvažují varianty *lokality* jako určité širší oblasti (např. část povodí řeky, městská, resp. příměstská oblast s určitou vzdáleností od centra aj.) a po výběru nejvhodnější lokality se pak hodnotí a posuzují varianty vlastního *místa výstavby* v rámci zvolené lokality.“

Při volbě umístění výrobní jednotky vycházíme z předešlých částí technicko-ekonomické studie, především ze stanovení velikosti výrobní jednotky a potřeby základních materiálových vstupů a surovin. Svou roli také sehrává geografická strategie projektu.

Při volbě lokality posuzujeme infrastrukturu (dopravní, energetickou, infrastrukturu lidských zdrojů aj.), požadavky na dostupnost pracovní síly a dopady na životní prostředí. U volby samotného místa výstavby se musíme rozhodnout, zda dáme přednost umístění výrobní jednotky blíže ke zdrojům potřebných vstupů či naopak zvolíme umístění, které bude blíže k odběrateli našeho produktu, případně můžeme zvolit alternativní variantu, kdy výrobní jednotku umístíme tak říkajíc „uprostřed“.

2.4.5 Technologie a výrobní zařízení

Volba technologie (technologického procesu) s volbou výrobního zařízení logicky úzce souvisí.

Při *volbě technologie* musíme vzít podle Fotra (1999) v potaz mimo jiné následující faktory:

- dostupnost, resp. kvalitu základního materiálu,
- disponibilní zdroje finančních prostředků,
- zvolené základní charakteristiky projektu, které ovlivňují volbu technologie,
- šíře výrobního sortimentu,
- výše nákladů, které je třeba vynaložit na získání dané technologie,
- výše výrobních nákladů u jednotlivých technologií,
- náročnost technologie na pracovní síly,
- míra novost a pokrokovosti technologie a
- znečištění životního prostředí.

Fotr (1999) uvádí i některé faktory ovlivňující *výběr výrobního zařízení*:

- výše investičních nákladů,
- omezení infrastruktury ve zvolené lokalitě,
- nároky na kvalifikaci pracovníků,
- nároky na opravy a údržbu aj.

Když už si zvolíme technologii a výrobní zařízení, můžeme si naplánovat prostorové rozmístění tohoto výrobního zařízení a tak stanovit nároky na užitnou plochu provozní budovy.

2.4.6 Lidské zdroje

Žádná společnost nemůže být úspěšná bez pracovitých, kompetentních lidí. Je tedy potřeba kvantifikovat množství lidí, které budeme potřebovat na provozování společnosti a stanovit jejich kvalitativní požadavky. V této souvislosti je dobré znát nabídku pracovníků na trhu práce, poptávku po těchto zaměstnancích případně platy, které jsou běžné na pozicích, jež se chystáme obsadit. Dále je vhodné sestavit program výcviku zaměstnanců, stanovit výši osobních nákladů, tvořených mzdami, platy, zdravotním a sociálním pojištěním a prémiei a odměnami zaměstnancům. Nesmíme zapomenout na potřebu tzv. pre-open zaměstnanců, tedy zaměstnanců, které budeme potřebovat ještě před samotným zahájením činnosti podniku. Typicky se jedná např. o stavební dělníky, kteří se podílejí na stavbě výrobní jednotky.

2.4.7 Plán realizace projektu

Jako u každého složitého projektu sestávajícího z velkého množství úkolů, které na sebe různě navazují, i zde je vhodné sestavit si plán realizace projektu. Nejdříve si musíme zvolit metodu, kterou pro sestavení plánu použijeme. V úvahu připadají například metoda PERT, CPM nebo metoda síťové analýzy.

Postup je následující. Nejdříve se stanoví jednotlivé úkoly, jež je potřeba udělat. Dále se určí termíny, do kdy mají být tyto úkoly hotové, osoby, které je budou mít na starost, zdroje, jež si tyto úkoly vyžádají a výsledky, ke kterým by úkoly měly vést. Je také nutné určit vztahy a souvislosti mezi jednotlivými úkoly a identifikovat tzv. kritické úkoly, bez nichž by realizace projektu nebyla možná.

2.5 Finanční analýza a hodnocení ekonomické efektivity

Finanční analýza má v podnikatelském plánu ústřední postavení, jelikož na jejím základě se rozhodujeme, zda projekt budeme realizovat či nikoliv.

„Hodnocení a výběr projektů vede tedy ke dvěma závažným rozhodnutím. První z nich je investiční a druhé finanční. *Investiční rozhodnutí* se týká vlastní věcné náplně projektu, která je charakterizována určitým výrobním programem (programem služeb), velikostí výrobní jednotky, technologickým procesem aj. Investiční rozhodnutí tedy určuje, do jakých konkrétních aktiv bude firma investovat. Pokud se rozhodne realizovat určitý projekt, pak musí také zvolit velikost a strukturu finančních zdrojů (hotovosti), kterou bude realizace tohoto projektu vyžadovat, tj. učinit *rozhodnutí finanční*. Finanční a investiční rozhodování firmy nejsou vzájemně nezávislá, nýbrž spolu těsně souvisí. Jejich společným rysem je také to, že základ pro investiční i finanční rozhodnutí tvoří peněžní toky (cash flow) projektu, a to po celou dobu jeho života, zahrnující dobu výstavby a dobu provozu.“ (Fotr, 1999, s. 56)

V případě, že se firma, případně podnikatel rozhodnout financovat projekt cizím kapitálem, je úloha finanční analýzy o to důležitější, neboť bude středobodem v procesu rozhodování poskytovatele kapitálu, zda do projektu své zdroje investuje či nikoliv.

Vzorci použité v této kapitole jsou čerpány převážně z Dluhošová (2010).

2.5.1 Kritéria hodnocení ekonomické efektivity

Podnikatelé se rozhodují o tom, zda projekt budou realizovat či nikoliv na základě ukazatelů ekonomické efektivity. To jsou ukazatele, které obvykle do jednoho čísla shrnou velké množství informací a měří zpravidla návratnost zdrojů vložených do realizace projektu.

Podle Fotra (1999) se při hodnocení ekonomické efektivity investičních projektů nejčastěji používají tato kritéria:

- rentabilita kapitálu, a to kapitálu vlastního, resp. celkového (*return on capital*)
- doba úhrady či doba návratnosti (*payback period*)
- kritéria založená na diskontování, zahrnující čistou současnou hodnotu (*net present value*), index rentability (*profitability index*) a vnitřní výnosové procento (*internal rate of return*).

Ukazatele rentability

Ukazatele rentability patří do skupiny tzv. poměrových ukazatelů. V praxi se obvykle tyto ukazatele nevyjadřují absolutním číslem, nýbrž se mnohem častěji používá procentní vyjádření, kdy je nutné výsledek vynásobit stem.

„Základním kritériem hodnocení rentability (výnosnosti, míry zisku) je rentabilita vloženého kapitálu. Rentabilita vloženého kapitálu je obecně definovaná jako poměr zisku a vloženého kapitálu.“ (Dluhošová, 2010, s. 80). Podle druhu vloženého kapitálu se potom zpravidla rozlišují také druhy konkrétních rentabilit. V ekonomické praxi se vyskytuje větší množství rozličných ukazatelů rentabilit, přičemž v oblasti hodnocení ekonomické efektivity investičních projektů se nejčastěji se můžeme setkat s těmito:

- rentabilita celkového kapitálu
- rentabilita vlastního kapitálu
- rentabilita dlouhodobě investovaného kapitálu
- účetní rentabilita projektu

Rentabilita celkového kapitálu známá často také jako rentabilita aktiv (*ROA – Return on Assets*) se vypočte jako zlomek, v jehož jmenovateli jsou celková aktiva a v čitateli buď zisk před úroky a zdaněním (*EBIT – Earnings before Interest and Taxes*)

$$ROA = \frac{EBIT}{aktiva} \quad (2.1)$$

nebo zisk po zdanění (*EAT - Earnings after taxes*) a zdaněné úroky

$$ROA = \frac{EAT + \text{úroky} (1 - t)}{\text{aktiva}} \quad (2.2)$$

Přičtení zdaněných úroků se zde provádí z toho důvodu, že zisk představuje odměnu za investování vlastního kapitálu a úrok odměnu za poskytnutí cizího kapitálu. Rentabilita celkového kapitálu bývá považována za „klíčové měřítko rentability, protože poměruje zisk s celkovými aktivy investovanými do podnikání bez ohledu na to, z jakých zdrojů jsou financovány.“ (Dluhošová. 2010, s. 80)

Rentabilita vlastního kapitálu (*ROE - Return on Equity*) se určí jako poměr zisku po zdanění a vlastního kapitálu vloženého do projektu.

$$ROE = \frac{EAT}{\text{vlastní kapitál}} \quad (2.3)$$

Rentabilita vlastního kapitálu tedy vyjadřuje míru zhodnocení vlastních zdrojů, které investor použil k financování projektu. Při hodnocení rentability vlastního kapitálu bychom měli vycházet z jejího porovnání s úrokovou mírou nabízenou bankami na termínované vklady. Projekt bude ekonomicky výhodný, jestliže rentabilita vlastního kapitálu bude vyšší než tato úroková míra.

Rentabilita dlouhodobě investovaného kapitálu nebo také rentabilita dlouhodobých zdrojů (*ROCE – Return on Capital Employed*) se vypočte podobně jako rentabilita celkového kapitálu. Liší se pouze ve jmenovateli, kde jde namísto aktiv vlastní kapitál navýšený o dlouhodobé dluhy.

$$ROCE = \frac{EBIT}{VK + \text{dlouhodobé dluhy}} \quad (2.4)$$

Jedná se o ukazatel, který je často využíván k mezipodnikovému porovnávání.

Jelikož některé veličiny použité v tomto vzorci se v průběhu života firmy mění, můžeme *ROCE* počítat pro každý rok zvlášť, nebo jej vypočteme pro jeden určitý rok, kdy byla v provozu plně využita výrobní kapacita. Obvykle to bývá třetí rok života, kdy už má společnost za sebou tzv. záběhový provoz, kdy výrobní kapacita ještě nebývá plně využita.

Účetní rentabilita investic (projektu) se vypočte jako podíl průměrné roční výše zisku po zdanění (*PZ*) a průměrné hodnoty pořízeného investičního majetku (*PIM*).

$$\text{ÚRP} = \frac{PZ}{PIM} \cdot 100 \quad (2.5)$$

Průměrný roční zisk se získá jako aritmetický průměr zisků v jednotlivých letech životnosti projektu z výkazů zisků a ztrát a průměrnou hodnotu pořízeného investičního majetku získáme jako součet jeho vstupní ceny a zůstatkové hodnoty na konci života projektu dělený dvěma.

Díky tomu, že účetní rentabilita projektu využívá tyto zprůměrované hodnoty, vyvaruje se nedostatku, který je přítomen u rentability vlastního a celkového kapitálu, spočívající v tom, že pro jejich výpočet jsou použity hodnoty z jednotlivých roků života.

„Předností ukazatelů rentability kapitálu, resp. účetní rentability projektu, je jednoduchost propočtu a srozumitelnost. Jejich nevýhodou je určitá závislost na zvoleném způsobu odepisování (ten ovlivňuje roční zisk u obou typů rentability), resp. obecněji na určitých platných pravidlech účetnictví, která se v jednotlivých zemích často liší (nejednotnost existuje např. v zahrnování určitých nákladových položek do investičních či provozních nákladů). Další nevýhodou ukazatelů rentability je to, že ignorují odlišnou časovou hodnotu peněz.“ (Fotr, 1999, s. 59)

Doba úhrady

„Kritérium doba úhrady nebo někdy označované jako doba návratnosti (*Payback Method*) lze formulovat jako statické nebo dynamické kritérium, tedy nediskontovaně nebo diskontovaně. Doba úhrady je obecně definována jako časový interval, za nějž dochází k úhradě veškerých jednorázových kapitálových výdajů na investiční projekt kumulovanými provozními příjmy od počátku provozu investice.“ (Dluhošová, 2010, s. 141). Jinak řečeno, doba návratnosti je doba, za kterou se z budoucích příjmů projektu investorům uhradí investiční náklady, které do projektu vložili.

Statická doba úhrady v kumulativní verzi se vypočte jako

$$\sum_{t=1}^{DÚ} FCF_t = JKV, \quad (2.6)$$

kde $DÚ$ je doba úhrady, FCF_t jsou volné peněžní toky v roce t a JKV jsou jednorázové kapitálové výdaje. Hledá se taková doba úhrady, pro niž je rovnice splněna. Tedy taková doba úhrady, kdy se součet peněžních toků za tuto dobu rovná jednorázovým kapitálovým výdajům vynaloženým na projekt.

„Stanovená doba úhrady projektu se pak porovnává s její určitou normovanou (mezní) hodnotou, zvolenou firmou (obvykle na základě minulé zkušenosti a ostatních investičních příležitostí), přičemž tato doba se zpravidla liší podle odvětvové, resp. oborové příslušnosti firmy. Pokud je doba úhrady projektu nižší než tato normovaná hodnota, měl by se projekt přijmout (v opačném případě zamítnout). Čím je doba úhrady projektu kratší, tím je projekt z tohoto hlediska výhodnější. Při současném hodnocení více projektů je nejvýhodnější projekt s nejkratší dobou úhrady.“ (Fotr, 1999, s. 61)

Hlavními přednostmi doby úhrady jsou jednoduchost a srozumitelnost výpočtu a fakt, že výpočet vychází z finančních toků. Mezi nedostatky tohoto ukazatele patří naopak především to, že

- jsou brány v úvahu peněžní toky pouze do doby úhrady a příjmy a výdaje projektu po této době jsou již ignorovány,
- je zdůrazňována příliš rychlá finanční návratnost projektu,
- není možné sčítat projekty a
- statická verze nerespektuje faktor času.

Poslední nedostatek eliminuje verze dynamická, tedy diskontovaná. Vzorec pro její výpočet je následující:

$$\sum_{t=1}^{DÚ} FCF_t(1 + R)^{-t} = JKV, \quad (2.7)$$

kde $DÚ$, FCF_t a JKV znamená totéž, co v předchozím vzorci a R znamená náklad kapitálu. $FCF_t(1 + R)^{-t}$ tedy vyjadřuje diskontované peněžní toky.

Dynamická verze výpočtu doby úhrady je již však komplikovanější, jelikož stanovit náklady především vlastního kapitálu nebývá jednoduché. Oblíbenější je tedy statická verze. Vzorec dynamické verze výpočtu doby úhrady je však podobný s vzorcem pro výpočet čisté současné hodnoty, která je naopak využívána s velkou oblibou. Podrobněji se jí budeme věnovat později.

Kritéria založená na diskontování

Základní kritéria této skupiny tvoří čistá současná hodnota, index rentability a vnitřní výnosové procento. Všechna tato kritéria se vyvarovávají největšího nedostatku statického výpočtu doby úhrady spojeného s tzv. časovou hodnotou peněz. Jak je všeobecně známo,

určité množství peněz držených dnes má totiž jinou hodnotu než stejné množství peněz držených dříve či naopak později. Například Holanďané koupili v roce 1626 od původních obyvatel Ameriky ostrov Manhattan za pouhých 24 dolarů. Na první pohled se to jeví jako mimořádně výhodná koupě. A také je. Avšak kdyby Nizozemci oněch 24 dolarů vložili například do banky na termínovaný účet s ročním úrokem 6%, tak by dnes, v případě složeného úročení byla částka na tomto účtu zhruba o 46 miliard dolarů vyšší, než je současná odhadovaná cena Manhattanu, resp. jeho pozemků.¹

Tento příklad je sice kuriózní a možná že i absurdní, ale lze na něm velmi dobře pochopit základní fakt týkající se hodnocení investičních projektů a časové hodnoty peněz. Totiž že nestačí zohlednit aktuální částku požadovanou k investici a budoucí výnosy plynoucí z této investice, ale že je třeba také přihlédnout k časové hodnotě peněz a tyto budoucí výnosy diskontovat.

Faktory působící na odlišnou časovou hodnotu peněz tvoří podle Fotra (1999) především:

- nejistota budoucích příjmů,
- inflace a
- tzv. oportunitní náklady (náklady ušlé příležitosti, resp. náklady alternativní příležitosti, náklady obětované příležitosti).

Právě kvůli odlišné časové hodnotě peněz nemůžeme sčítat peněžní toky z různých časových období, nýbrž musíme tyto částky přepočíst k jednotnému okamžiku, kterým, v případě hodnocení ekonomické efektivnosti projektů, bývá nejčastěji okamžik zahájení projektu. Přepočtené hodnoty se potom označují jako současné hodnoty a proces přepočítávání jako diskontování.

Čistá současná hodnota (*NPV – Net Present Value*) představuje rozdíl současné hodnoty všech budoucích příjmů projektu a současné hodnoty všech výdajů vynaložených na investiční projekt. „Kritérium je metodický založeno na principu současné hodnoty. Pojmem čistá současná hodnota je zdůrazněno, že se jedná o přebytek, tedy že od současné hodnoty provozních příjmů jsou odečteny vložené kapitálové výdaje a kritérium tedy vyjadřuje tento přebytek.“ (Dluhošová, 2010, s. 140). Obecný vztah pro výpočet čisté současné hodnoty

¹ Výpočet příkladů vychází z následujících informací. Rozloha Manhattanu činí 59,47 km². Aktuální cena pozemků na Manhattanu se pohybuje okolo 18000\$/m² (Maňasová, 2009).

formulovala profesorka Dana Dluhošová ve své knize Finanční řízení a rozhodování podniku následovně,

$$NPV = \sum_{t=1}^T FCF_t(1+R)^{-t} - JKV, \quad (2.8)$$

kde T je doba životnosti projektu, R je náklad kapitálu, FCF_t jsou volné peněžní toky v jednotlivých letech provozu investice a JKV jsou jednorázové kapitálové výdaje. $(1+R)^{-t}$ potom vyjadřuje diskontní faktor.

Existuje více druhů čisté současné hodnoty v závislosti na tom, jaký typ volných peněžních toků použijeme. NPV na bázi celkového kapitálu (*NPV-WACC*) pracuje s volnými peněžními toky pro vlastníky a věřitele (*FCFF – Free Cash Flow to the Firm*) neboli peněžními toky celkového kapitálu a jako náklad kapitálu jsou zde chápány průměrné vážené náklady kapitálu (*WACC – Weighted Average Cost of Capital*). Dále existuje NPV na bázi daňového štítu (*ANPV – Adjusted Net present Value*), které lze použít u nezadluženého projektu.

Nás však bude zajímat především třetí druh čisté současné hodnoty a to čistá současná hodnota na bázi vlastního kapitálu (*NPV-Equity*). Ta pro svůj výpočet používá volné peněžní toky pro vlastníky (*FCFE – Free Cash Flow to the Equity*) a náklady kapitálu zde představují náklady na vlastní kapitál. Vztah pro výpočet NPV-Equity je tedy následující,

$$NPV_{equity} = \sum_{t=1}^T FCFE_t \cdot (1+R_e)^{-t} - FCFE_0, \quad (2.9)$$

kde $FCFE_t$ jsou volné peněžní toky pro vlastníky v jednotlivých letech provozu investice, R_e jsou náklady na vlastní kapitál a $FCFE_0$ jsou volné peněžní toky pro vlastníky v roce před zahájením provozu investice, přičemž ony volné peněžní toky pro vlastníky se vypočtou podle vztahu

$$FCFE = EAT + ODP - \Delta\check{C}PK - INV + S, \quad (2.10)$$

kde EAT jsou čisté zisky (po zdanění), ODP jsou odpisy, $\Delta\check{C}PK$ je přírůstek čistého pracovního kapitálu, INV jsou kapitálové výdaje investované do projektu a S je saldo dluhu (v případě zadluženého projektu).

Čistý pracovní kapitál tvoří ta část oběžného majetku (provozních prostředků), která nám zůstane po uhrazení všech krátkodobých závazků. Tato část oběžných aktiv tedy nebyla

financována z krátkodobých zdrojů (závazků). To znamená, že tato část oběžného majetku je kryta dlouhodobými zdroji. Když se na ČPK podíváme z jiného úhlu, tak nám tento údaj vlastně říká, kolik provozních prostředků nám zůstane k dispozici, když uhradíme všechny své krátkodobé závazky. Vztah pro výpočet ČPK by mohl znít například takto

$$\text{ČPK} = OA - \text{krátkodobé závazky}, \quad (2.11)$$

kde OA jsou oběžná aktiva, do kterých patří zásoby, pohledávky a (krátkodobý) finanční majetek.

Saldo dluhu vypočteme jako rozdíl čerpání dluhu S_C a splátky dluhu S_S . Vyjádřeno vztahem

$$S = S_C - S_S. \quad (2.12)$$

V případě investice do nově vznikající společnosti můžeme říct, že čistá současná hodnota vyjadřuje, o kolik je projekt lepší (v případě kladného NPV) či horší (v případě záporného NPV) než alternativní investice, jejíž míra výnosu je stejná jako náklad kapitálu, investovaného do společnosti. Všeobecně by tedy měly být přijaty k investici projekty s kladnou NPV a zamítnuty projekty se zápornou, resp. nekladnou NPV.

Výhodami metody čisté současné hodnoty je respektování faktoru času, fakt, že náklad kapitálu může být měněn v čase a také aditivita neboli možnost sčítání NPV jednotlivých projektů.

Nevýhodami jsou naopak komplikovanost kvantifikace nákladů na vlastní kapitál, dále to, že čistá současná hodnota nevyjadřuje přesnou míru ziskovosti projektu a „za určitou nevýhodu lze považovat možnost umělého nadhodnocování projektu tím, že se stanoví delší doba životnosti projektu, než odpovídá reálným podmínkám.“ (Dluhošová, 2010, s. 140)

Index ziskovosti (*Profitability Index*) je velmi podobný čisté současné hodnotě a vychází také ze stejných údajů. Na rozdíl od NPV, která je vyjádřena absolutně je však index ziskovosti relativní povahy. Index rentability vyjadřuje velikost současné hodnoty budoucích příjmů projektu, připadající na jednotku investičních nákladů přepočtených na současnou hodnotu. Z této definice také vyplývá vztah pro výpočet,

$$IR = \frac{\sum_{t=1}^T FCF_t \cdot (1 + R)^{-t}}{JKV}. \quad (2.13)$$

Pokud index ziskovosti vyjde například 1,5, tak to znamená, že na jednu peněžní jednotku diskontovaných investičních výdajů připadá 1,5 peněžních jednotek diskontovaných budoucích příjmů.

Jak již bylo řečeno, výpočet indexu rentability vychází ze stejných hodnot jako výpočet čisté současné hodnoty a tedy i jejich výsledky mají mezi sebou funkční vztah. V případě, že NPV projektu je rovno nule, nabyde index ziskovosti stejného projektu hodnoty jedna. Pokud bude čistá současná hodnota projektu kladná, bude index ziskovosti větší než jedna. Pokud bude NPV naopak záporná, index rentability nabyde hodnoty nižší než jedna. Tedy když

- $NPV=0 \Rightarrow IR=I$,
- $NPV>0 \Rightarrow IR>I$ a
- $NPV<0 \Rightarrow IR<I$.

Z těchto vztahů a z doporučení pro přijetí, resp. zamítnutí realizace projektu uvedených u čisté současné hodnoty vyplývá, že projekt by měl být realizován v případě, že jeho index ziskovosti nabývá hodnoty vyšší než jedna a zamítnu v případě, že jeho index rentability je roven jedné nebo je dokonce nižší než jedna.

Výhody a nevýhody jsou stejné jako u kritéria NPV s tím rozdílem, že index rentability nemá vlastnost aditivity a nemůžeme tedy sčítat jednotlivé projekty.

Vnitřní výnosové procento (IRR – *Internal rate of return*) vyjadřuje podle Dluhošové (2010, s. 141) „takovou roční průměrnou sazbu, při které se současná hodnota provozních peněžních toků rovná kapitálovým výdajům. Z toho vyplývá, že pro výpočet vnitřního výnosového procenta je potřeba nalézt takový náklad kapitálu, při kterém bude NPV rovno nule. Fotr (1999, s. 67) definuje vnitřní výnosové procento jednodušeji jako „výnosnost (rentabilitu), kterou projekt poskytuje během svého života.“ Číselně je IRR rovno

$$\sum_{t=1}^T FCF_t(1 + IRR)^{-t} = JKV. \quad (2.14)$$

Jak je z tohoto vztahu vidět, výpočet IRR bohužel vůbec není jednoduchý z důvodu implicitnosti, kdy řešením je rovnice n-tého stupně (n je doba životnosti projektu). Výpočet může být proveden jedním z mnoha iteračních algoritmů, např. Secantovou metodou. Pro běžnou praxi však plně postačí funkce *MÍRA.VÝNOSNOSTI* přítomná v programu Microsoft

Excel, jejíž přesnost dosahuje naprosto uspokojivé míry 0.00001%. Pokud nemáme po ruce počítač, je možné postupovat metodou postupné aproximace, kdy se pokusíme nalézt dva náklady kapitálu, přičemž při jednom z nich je hodnota NPV kladná a při druhém záporná a následně vypočteme přibližnou hodnotu lineární interpolací.

Při výpočtu je také třeba dávat pozor, kolikrát se mění znaménko u peněžních toků. Obvykle je to pouze jednou, kdy je nejdříve hodnota cash flow záporná a následně kladná. Může se však stát, že finanční toky budou nejdříve záporné, následně kladné a poté opět záporné. V tomto případě existuje více řešení uvedeného vztahu a vnitřní výnosové procento tak nabývá více rozdílných hodnot. Pokud k tomu dojde, je lepší IRR k hodnocení projektů nepoužívat.

Pro lepší představu si lze vnitřní výnosové procento také představit jako takovou výši úroku, při které kdybychom vložili na bankovní účet částku rovnou kapitálovým výdajům projektu a na konci každého roku bychom z tohoto účtu vybrali částku rovnou příjmu projektu v téže roce, tak by v roce odpovídajícímu poslednímu roku životnosti projektu byla na účtu stejná částka, jako je likvidační zůstatek projektu.

Podle kritéria IRR lze k realizaci doporučit ty produkty, jejichž vnitřní výnosové procento je vyšší než náklady kapitálu u projektu s podobnou mírou rizika.

Výhodami tohoto kritéria je, že se vychází z finančních toků, je respektován faktor času a není nutné znát přesnou hodnotu nákladu kapitálu, jejíž přesné stanovení bývá velmi komplikované. (Dluhošová 2010; Fotr 1999)

„Nevýhodou je, že nelze snadno projekty sčítat, lze nadhodnotit projekt prodlužováním doby životnosti, v některých případech vzniká více než jedno řešení, nelze v čase měnit náklady kapitálu. Další nevýhoda a zkreslení spočívá v tom, že se implicitně předpokládá, že získané příjmy lze investovat a zhodnotit ve výši propočtené sazby *IRR*. Může se však stát, že takové investiční příležitosti reálně na trhu neexistují.“ (Dluhošová 2010, s. 141).

2.5.2 Zdroje financování projektu

Získání zdrojů na financování podnikatelského záměru je velmi důležité. Dá se říct, že je stejně důležité, jako podnikatelský záměr sám. Tato důležitost je dána především dvěma důvody. Prvním důvodem je skutečnost, že zdroje financování ovlivní investiční projekt na

velmi dlouhou dobu, často po celou dobu jeho životnosti. Druhým, patrně ještě důležitějším důvodem je, že pokud podnikatel nezíská dostatek zdrojů pro financování projektu, nemůže dojít k jeho realizaci. Spousta lidí měla perspektivní nápad na podnikání, ale odradil je nedostatek kapitálu pro jeho financování. Jak ale tvrdí Staňková (2007, s. 23), „problémem není nedostatek zdrojů, ale nedostatek znalostí, jak je dostat“. V této kapitole tedy budou rozebrány jednotlivé možnosti získání tzv. injekčního kapitálu, tedy kapitálu potřebného pro zahájení projektu.

Zdroje financování lze rozdělit podle dvou kritérií. Prvním je *původ zdrojů* a druhým *vlastnictví zdrojů*. Podle prvního kritéria lze zdroje rozdělit na *interní* a *externí*. Interní zdroje jsou takové, které jsou vygenerovány uvnitř podniku. Je tedy jasné, že je nelze použít v případě zakládání nové společnosti. Jelikož se tato práce zabývá podnikatelským plánem pro nově vznikající společnost, budeme se nadále zabývat pouze externí zdroje, které jsou naopak generovány mimo společnost. Podle vlastnictví lze potom zdroje rozdělit na *vlastní* a *cizí*.

Dlouhodobé úvěry

Podle Fotra (1999) jsou v České Republice dlouhodobé úvěry poskytované především bankami nejvýznamnějším zdrojem financování rozvoje podniku. Banky poskytují úvěry zavedeným firmám s dobrým peněžním tokem rády. Avšak v případě založení nového podniku není získání úvěru vůbec jednoduché. Banky v takových případech požadují záruky, kterými začínající podnikatelé často nedisponují. Jednou z možností je získání úvěru na základě ručení nemovitostí, avšak málokdo se odváží ručit vlastní střechou nad hlavou. Navíc v případě, kdy už se banka uvolí poskytnout začínajícímu podnikateli kapitál, požaduje obvykle vysokou úrokovou míru.

Splácení dlouhodobého úvěru může probíhat jedním ze tří způsobů:

- individuálním splátkovým kalendářem,
- rovnoměrným splácením nebo
- anuitním splácením.

V případě *individuálního splátkového kalendáře* se žadatel o úvěr dohodne s poskytovatelem úvěru na výši splátek a na termínech jejích splácení. Tyto výše a termíny pak určují velikost úroků v jednotlivých letech.

Při *rovnoměrném splácení* je tzv. úmor (splátka úvěru, nikoliv však úroku) při každé splátce stejný, mění se však výše splátky úroku. Mění se tedy logicky i výše celkových splátek a to se sestupnou tendencí. Splátky jsou placeny pravidelně buď na začátku nebo na konci stanoveného období.

V případě *anuitního splácení* je stanovena tzv. anuita neboli konstantní platba. Konstantní proto, že se její výše v průběhu splácení nemění. Mění se pouze poměr mezi úmorem a splátkou úroku a to tak, že výše úmoru roste, zatímco výše splátky úroku klesá.

Rizikový kapitál

Rizikový kapitál neboli venture kapitál má dlouho tradici především v USA. V Evropě má velkou základu v Anglii, odkud také pochází televizní pořad Dragons Day, u nás známý jako Den D. V České republice nemá rizikový kapitál příliš velké zastoupení, i když i zde dochází v posledních letech k růstu jeho podílu na financování investičních projektů.

Jedná se o takový způsob financování, kdy venture kapitalisté neboli tzv. business angels poskytnou prostředky pro realizaci projektu (nejčastěji založení firmy, její počáteční rozvoj či expanze), který bývá svou povahou velmi rizikový. Za to požadují obvykle podíl na zisku společnosti.

Venture kapitalisté také velmi často podnikatelům pomáhají při realizaci projektů svou osobní angažovaností, např. poskytnutím kontaktů na potenciální odběratele. Zkušenosti, které business angels přinášejí do podniku, jsou zejména pro začínající podnikatele neocenitelné.

Tento způsob financování se však hodí zejména pro projekty, u nichž lze předpokládat velmi vysoké zisky. Projekty s nízkými či průměrnými zisky business angels zpravidla nezaujímají. Dále je nutno počítat s tím, že investor získá podíl na zisku a s ním také podíl na řízení společnosti.

Dluhopisy

Ještě donedávna v České Republice nebylo fyzickým osobám bez živnostenského oprávnění umožněno emitovat dluhopisy (obligace). 1. srpna 2012 však vstoupila v účinnost část novely upravující zákon o dluhopisech, která emisi dluhopisů fyzickým osobám bez ŽO povoluje, a tak lze tento způsob financování použít i pro nově vznikající společnost. Podle této novely se také v případě emise fyzickou osobou jedná o tzv. neveřejnou nabídku, která

nepodléhá povinnosti schválení Českou národní bankou (Zákon č. 172, 2013). Je ale třeba říct, že tato varianta financování projektu rozhodně není obvyklá, naopak spíše raritní a lze předpokládat, že když už se najde věřitel, bude požadovat velmi vysoký úrok. Nicméně alternativou zůstává.

Tiché společenství

Při tomto způsobu financování je uzavřena mezi podnikatelem a tichým společníkem smlouva o tichém společenství. V této smlouvě se tichý společník zavazuje poskytnout podnikateli určitý vklad a podnikatel se zavazuje k placení části zisku tichému společníkovi, vyplývajícího z výše tohoto vkladu. Vkladem přitom nemusí být jen peněžní částka, ale v podstatě jakákoliv majetková hodnota využitelná pro podnikání (Zákon č. 513, 2013). Tímto druhem financování lze získat relativně vysoké částky, přičemž neztratíme podíl na přímém řízení společnosti. Na druhou stranu bývá obvyklé, že tichý společník požaduje vyšší míru výnosu než věřitelé v případě úvěru a dluhopisu.

Leasing

V případě leasingu je uzavřena leasingová smlouva mezi leasingovou společností a nájemcem, ve které je ustanoveno, že leasingová společnost bude pronajímat nájemci určitý majetek a nájemce za to bude platit leasingové společnosti dohodnuté leasingové splátky. Po dobu trvání pronájmu je majetek ve vlastnictví leasingové společnosti. V leasingové smlouvě bývá obvykle také uvedeno, co se stane s majetkem po ukončení pronájmu. Podle toho rozdělujeme leasingy na finanční a operační.

V případě **finančního leasingu** je ve smlouvě dohodnuto, že po uplynutí pronájmu majetku dojde k jeho koupi nájemcem za předem stanovenou odkupní cenu. Finanční leasing není vypověditelný.

U **operačního leasingu** zůstává pronajímaný majetek po skončení doby pronájmu ve vlastnictví leasingové společnosti. Sjednává se obvykle na kratší dobu, než je životnost pronajímaného majetku.

2.5.3 Náklady kapitálu

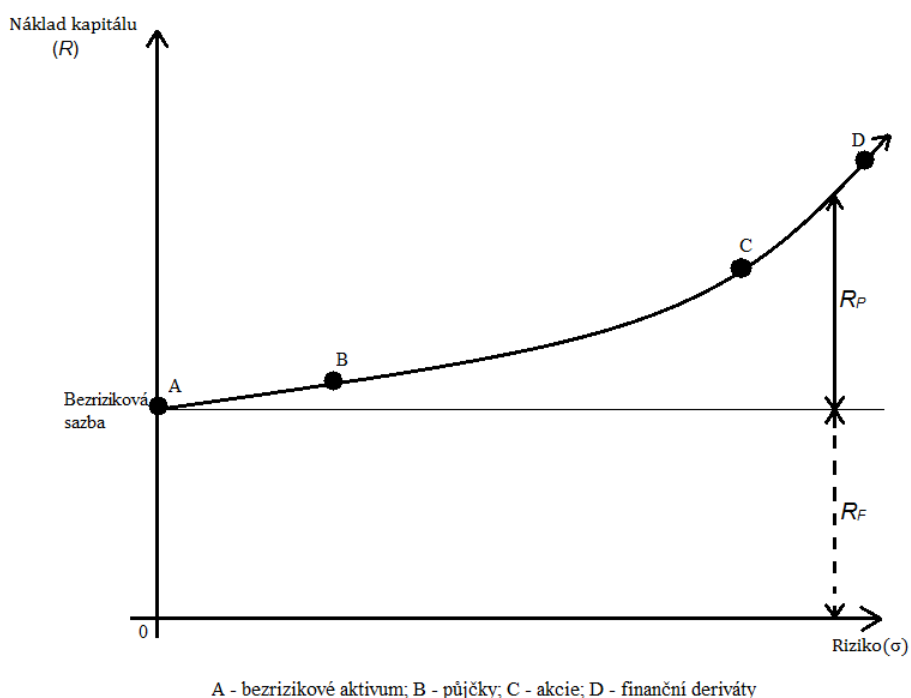
Dost často si bohužel při zakládání nové společnosti nemůžeme zdroj kapitálu příliš vybírat. V případě, že si ale vybírat můžeme, musíme znát náklady jednotlivých druhů kapitálu, abychom se mohli racionálně rozhodnout, který z nich si vybereme pro financování našeho projektu a jak velká část kapitálových výdajů na projekt z něj bude hrazena. Náklady

kapitálu je také třeba znát v případě výpočtu čisté současné hodnoty, indexu rentability, vnitřního výnosového procenta a mnoha dalších metod.

V případě, že budeme start nového podniku financovat pouze vlastními zdroji, stačí nám znát *náklady vlastního kapitálu*. Ve velmi nepravděpodobném případě, kdy bychom zvolili financování pouze cizími zdroji, nás budou zajímat pouze *náklady cizího kapitálu*. Ve většině případů však podnikatel zvolí smíšené financování, kdy vznikající podnik financuje z části vlastními, z části cizími zdroji. V takovém případě náklady celkového použitého kapitálu vypočte jako tzv. *průměrné vážené náklady kapitálu*. V případě stanovování nákladů cizího kapitálu je situace jednoduchá – náklady kapitálu v tomto případě představuje úrok, případně kupónové platby (v případě dluhopisů). Stanovování nákladů cizího kapitálu a výpočet průměrných vážených nákladů je již však značně obtížnější, a proto si je podrobněji rozebereme v následujících kapitolách.

Ještě před tím si však potřebujeme ujasnit závislost nákladu kapitálu na riziku a skladbu nákladů kapitálu. V tom nám pomůže následující obrázek.

Obrázek 2.1 – Závislost nákladu kapitálu na riziku



Zdroj: Dluhošová, 2010; Fotr, 1999, upraveno

Jak z obrázku vidíme, náklad kapitálu se skládá z bezrizikové² sazby (R_F) a z rizikové přírážky neboli rizikové premie (R_P). Bezrizikovou sazbou bývá nejčastěji chápána výnosnost státních dluhopisů, které jsou obecně považovány za nejméně rizikové finanční investice. Závislost nákladu kapitálu na riziku je zjevná – čím vyšší riziko, tím vyšší náklad kapitálu.

Náklady vlastního kapitálu

Pokud je stanovení nákladu vlastního kapitálu u stávající akciové společnosti komplikované, potom je v případě nově vznikající společnosti téměř nemožné. Zvláště, pokud se nejedná o společnost akciovou, ale například s.r.o. Lze využít expertního odhadu a stavebnicových modelů. Je však nutno počítat s tím, že výsledek může být poměrně nepřesný.

Při *expertním odhadu* se riziková premie vyjádří jako součet premie za ekonomické riziko a premie za finanční riziko. „*Ekonomické riziko* zahrnuje všechny druhy rizik kromě rizika vyplývajících z finanční struktury firmy. Jeho jádrem jsou rizika spojená s odvětvím, ve kterém firma podniká, a rizika vyplývající z celkového ekonomického vývoje. Ekonomické riziko je třeba posuzovat z hlediska interních a externích faktorů. K interním faktorům patří především kvalita výrobků a služeb, technologie a management, k externím tržní situace, dodavatelé, devizové kurzy aj. *Finanční riziko* vyplývá z užití cizích zdrojů financování. Čím je vyšší zadlužení firmy a tím i velikost úroků, tím je vyšší i finanční riziko (při plném financování firmy vlastním kapitálem je její finanční riziko nulové). Velikost finančního rizika vyplývá z posouzení firmy z hlediska ukazatelů zadluženosti, likvidity, rentability, aktivity a ukazatelů založených na peněžních tocích.“ (Fotr, 1999, s. 102-103)

Některé podniky sjednocují různé druhy projektů s podobným rizikem, jež byly určeny právě expertním odhadem do skupin, kterým přiřazují jednotlivé výše nákladů kapitálu. Náklad kapitálu skupiny spekulativní podnikání, kam bychom snad mohli zařadit i založení nové společnosti, je podle Fotra (1999) roven 25%. Toto číslo je však třeba brát s nadsázkou a podle okolností se může lišit i o desítky procent.

Stavebnicové modely se využívají tam, kde tržní ekonomika funguje teprve krátce a vycházet z tržních dat by tak mohlo být zavádějící. Stavebnicových modelů existuje více, my si popíšeme ten, který používá Ministerstvo průmyslu a obchodu.

Podle tohoto modelu se náklady vlastního kapitálu vypočtou takto,

² Je třeba uvést, že reálně žádná bezriziková investice neexistuje. Když už nic jiného (a ono se snad vždy něco najde), vždy existuje minimálně inflační riziko. Výjimkou nejsou ani zmíněné státní dluhopisy. Riziko však v tomto případě lze považovat za zanedbatelné.

$$R_E = \frac{\frac{EBIT}{A} \cdot \frac{CZ}{Z} - \frac{CZ}{Z} \cdot UM \cdot (\frac{UZ}{A} - \frac{VK}{A})}{\frac{VK}{A}}, \quad (2.15)$$

kde $UZ=VK+BU+OBL$ jsou úplatné zdroje, VK je vlastní kapitál, BU jsou bankovní úvěry, OBL jsou obligace, A jsou aktiva, CZ je čistý zisk, Z je hrubý zisk a UM je úroková míra.

Dalším způsobem je určit náklady cizího kapitálu pomocí přírážek jako

$$R_E = R_F + R_{podnikatelské} + R_{finstab} + R_{LA} + R_{finstr}, \quad (2.16)$$

kde R_F je bezriziková úroková míra, $R_{podnikatelské}$ je riziková přírážka za obchodní podnikatelské riziko, $R_{finstab}$ je riziková přírážka za riziko vyplývající z finanční stability, R_{LA} je riziková přírážka za velikost podniku a R_{finstr} je riziková přírážka za zadluženost.

Stanovení jednotlivých přírážek potom vysvětluje Dluhošová (2010).

Průměrné vážené náklady kapitálu

Jak už jsme si řekli, pomocí průměrného váženého nákladu kapitálu (WACC – Weighted Average Cost of Capital) můžeme stanovit náklady celkového kapitálu v případě, že se podnikatel rozhodne použít vlastní i cizí kapitál. Jak již z názvu vyplývá, WACC se vypočtou jako vážený aritmetický průměr obou forem kapitálu (vlastního a cizího), přičemž náklady cizího kapitálu musejí být sníženy o daňový štít (viz dále). Konkrétně vzorec pro výpočet zní

$$WACC = \frac{R_D(1 - t) \cdot D + R_E \cdot E}{D + E}, \quad (2.17)$$

kde R_D jsou náklady cizího kapitálu, t je sazba daně z příjmu, R_E náklady vlastního kapitálu, D výše použitého cizího kapitálu (v peněžních jednotkách) a E výše použitého vlastního kapitálu (opět v peněžních jednotkách).

Hodnota $(1 - t)$ představuje tzv. *daňový štít*. Jde o to, že náklady cizího kapitálu jsou dle zákona o účetnictví daňově uznatelným nákladem a lze si tedy o jejich výši snížit základ pro výpočet daně z příjmu. Tento fakt, pojmenován právě jako daňový štít, nelze při stanovování nákladů celkového kapitálu opomenout, a proto je použit i ve vzorci pro výpočet průměrných vážených nákladů kapitálu. Daňový štít je také často uváděn jako hlavní důvod, proč je výhodné zahrnout cizí kapitál do kapitálové struktury podniku.

V souvislosti s průměrnými váženými náklady kapitálu zmiňme ještě *optimální kapitálovou strukturu* podniku. Jde o takovou strukturu kapitálu podniku, při které jsou WACC nejnižší. Z praxe víme, že to nejčastěji bývá někde mezi 40-60 % celkové zadluženosti. (Svoboda, 2009)

2.5.4 Finanční výkazy

Finanční výkazy, někdy nazývané také účetní výkazy jsou dokumenty zobrazující finanční situaci podniku. Patří mezi ně především rozvaha, výkaz zisku a ztráty a cash flow (přehled o peněžních tocích). První dva jmenované výkazy sestavují ty společnosti, jimž to ukládá zákon o účetnictví, povinně. Výkaz cash flow sestavují společnosti dobrovolně.

Při sestavování podnikatelského plánu pro novou firmu sestavujeme *plánové* (vhodnější by asi bylo použít slovo odhadované) *finanční výkazy*, ze kterých potom vycházíme při výpočtu kritérií hodnocení ekonomické efektivnosti (viz oddíl 2.5.1.).

Dříve, než si rozebereme jednotlivé finanční výkazy, si řekneme, jaký je *rozdíl mezi náklady a výdaji*, resp. *výnosy a příjmy*. Pochopení tohoto rozdílu je nezbytné pro porozumění, v čem se liší výkaz zisku a ztráty od cash flow. Mezi výnosy a náklady a příjmy a výdaji je totiž (ne však nezbytně) časový nesoulad. Pro všechny čtyři pojmy existují samozřejmě finanční poučky. V jednoduchosti je však síla a proto bude stačit, když si zapamatujeme (když pochopíme?), že příjmy a výdaje „jsou o fyzických penězích“ – peníze nám přijdou na účet či přibydou v pokladně (*příjem*) nebo je z účtu či z pokladny pošleme někomu jinému (*výdaj*). Oproti tomu *výnos* vzniká, když vydáme doklad, který by v budoucnu mohl (když všechno půjde dobře) znamenat příjem. Jedná se např. o vystavení faktury. *Náklad* nám potom vzniká, pokud budeme muset v budoucnu něco zaplatit, tzn. vydat peníze. Z výše uvedeného můžeme vidět, že mezi výnosem a příjmem může uplynout i hodně dlouhá doba, a to dokonce jak kladná (když dáváme dlouhou splatnost), tak záporná (když inkasujeme peníze předem jako zálohu). Pojmy náklad a výnos souvisí s výkazem zisku a ztráty, pojmy příjem a výdej s výkazem cash flow.

Rozvaha

„Rozvaha je základním účetním výkazem, ostatní výkazy vznikly historicky odvozením z potřeby detailnějšího sledování vybraných ekonomických charakteristik.

Rozvaha zachycuje stav majetku podniku (aktiv) na jedné straně a zdrojů jeho krytí (pasiv) na straně druhé k určitému časovému okamžiku.“ (Dluhošová 2010, s. 52). Rozvaha je

statický dokument, tzn., že zachycuje aktiva a pasiva v tom okamžiku, kdy rozvahu sestavujeme.

Z definice rozvahy lze logicky vyvodit, že součet aktiv a součet pasiv musí být stejný. Tato skutečnost je zachycena v bilanční rovnici rozvahy, která zní

$$\sum AKTIVA = \sum PASIVA. \quad (2.18)$$

Samotná struktura rozvahy je zachycena v tab. 2.1.

Tab. 2.1 - Struktura rozvahy

Označ.	Položka		Označ.	Položka	
	AKTIVA CELKEM			PASIVA CELKEM	
A.	Pohledávky za upsaný základní kapitál		A.	Vlastní kapitál	
B.	Dlouhodobý majetek		A. I.	Základní kapitál	
B. I.	Dlouhodobý nehmotný majetek		A. II.	Kapitálové fondy	
B. II.	Dlouhodobý hmotný majetek		A. III.	Fondy ze zisku	
B. III.	Dlouhodobý finanční majetek		A. IV.	Výsledek hospodaření minulých let	
C.	Oběžná aktiva		A. V.	Výsledek hospodaření běžného účetního období	
C. I.	Zásoby		B.	Cizí zdroje	
C. II.	Dlouhodobé pohledávky		B. I.	Rezervy	
C. III.	Krátkodobé pohledávky		B. II.	Dlouhodobé závazky	
C. IV.	Krátkodobý finanční majetek		B. III.	Krátkodobé závazky	
D.	Ostatní aktiva		B. IV.	Bankovní úvěry a výpomoci	
D. I.	Časové rozlišení		C.	Ostatní pasiva	
			C. I.	Časové rozlišení	

Zdroj: Dluhošová, 2010

Přesné uspořádání a označování položek rozvahy najdeme v příloze č. 1 prováděcí vyhlášky k podvojnému účetnictví (Vyhláška č. 500, 2013). Obsahové vymezení jednotlivých položek rozvahy můžeme najít v druhé hlavě prováděcí vyhlášky k podvojnému účetnictví (Vyhláška č. 500, 2013).

Sestavování plánové rozvahy v případě zakládání nové firmy nám umožní zamyslet se nad tím, co všechno bude třeba nakoupit (nemovitosti, stroje, pokladní software atd.) a z čeho budeme nákup tohoto majetku hradit.

Výkaz zisku a ztráty

„Výkaz zisku a ztráty *VZZ* slouží ke zjišťování výše a způsobu tvorby složek výsledku hospodaření *VH*. Výkaz zisku a ztráty zahrnuje náklady a výnosy za běžné období. Zjednodušeně lze podstatu výkazu zisku a ztráty vyjádřit vztahem:“ (Dluhošová 2010, s. 57)

$$VÝNOSY - NÁKLADY = VÝSLEDEK HOSPODAŘENÍ. \quad (2.19)$$

Na rozdíl od rozvahy, která je statická a zachycuje aktiva a pasiva v daném okamžiku sestavování rozvahy, výkaz zisku a ztráty se vztahuje vždy k určitému časovému intervalu.

Důležitou položkou výkazu zisku a ztráty je *výsledek hospodaření za běžnou činnost*. Tento výsledek se vypočte jako součet provozního výsledku hospodaření a finančního výsledku hospodaření. *Provozní výsledek hospodaření* je tvořen obchodní marží a tržbami za prodej produktů společnosti, sníženými o provozní náklady. *Finanční výsledek hospodaření* je tvořen rozdílem výnosů a nákladů z finanční činnosti. *Mimořádný výsledek hospodaření* se vypočte jako rozdíl mimořádných výnosů a mimořádných nákladů snížený o daň z mimořádné činnosti. Pokud sečteme výsledek hospodaření za běžnou činnost a mimořádný výsledek hospodaření, získáme *výsledek hospodaření za účetní období*, tj. jeho zisk před zdaněním (*EBIT*). Podle toho, jaká je jeho hodnota se jedná buď o zisk (kladná hodnota) nebo ztrátu (záporná hodnota). Výkaz zisku a ztrát, ze kterého je výpočet jednotlivých výsledků hospodaření dobře pochopitelný je zobrazen na obrázku 2.3.

Hodnota očekávaných *tržeb za prodej vlastních výrobků a služeb* je velmi nejistá. V případě sestavování plánového výkazu zisku a ztráty pro budoucí firmu totiž pro jejich výpočet totiž potřebujeme predikovat očekávaný objem prodeje našich produktů, přičemž tato veličina představuje obvykle jeden z nejvýznamnějších rizikových faktorů, ne-li úplně nejvýznamnější. Musíme tedy počítat s tím, že odhad těchto tržeb se může od skutečnosti třeba i zásadně lišit a v této souvislosti je dobré pracovat s tzv. *scénáři tržeb*. To znamená, že budeme mít více možných variant, přičemž obvykle bývají použity varianty tři – optimistický, realistický a pesimistický. Pro každý z těchto scénářů potom sestavíme plánový výkaz zisku a ztráty.

Tab. 2.2 - Struktura VZZ

Symbol		Položka	Hodnota
OM	+	OBCHODNÍ MARŽE	
T _p	+	Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	
N _p	-	Provozní náklady	
VH _p	=	Provozní výsledek hospodaření	
V _f	+	Výnosy z finanční činnosti	
N _f	-	Náklady z finanční činnosti	
VH _f	=	Finanční výsledek hospodaření	
D _B	-	Daň z příjmu za běžnou činnost	
VH _B	=	Výsledek hospodaření za běžnou činnost (VH _p + VH _f - D _B)	
V _M	+	Mimořádné výnosy	
N _M	-	Mimořádné náklady	
D _M	-	Daň z mimořádné činnosti	
VH _M	=	Mimořádný výsledek hospodaření	
VH	=	Výsledek hospodaření za účetní období (VH _B + VH _M)	

Zdroj: Dluhošová, 2010

Obsahové vymezení jednotlivých položek výkazu zisku a ztráty najdeme v hlavě III. prováděcí vyhlášky k podvojnému účetnictví (Vyhláška č. 500, 2013).

Plánový výkaz zisku a ztráty je opět velmi důležitým výkazem, jelikož po jeho sestavení bude mít podnikatel představu, zda bude budoucí podnik v jednotlivých letech generovat zisk nebo ztrátu.

Výkaz cash flow

„Peněžní toky (*cash flow*) projektu tvoří veškeré příjmy a výdaje, které projekt generuje, resp. vyvolává během svého života, tj. v průběhu výstavby, při vlastním fungování projektu v období jeho provozu a při likvidaci.“ (Fotr 1999, s. 82) Cash flow je tedy toková veličina.

Struktura výkazu cash flow se zpravidla dělí do tří základních skupin podle aktivit podniku a to na cash flow z investiční činnosti, provozní činnosti a finanční činnosti.

Cash flow z investiční činnosti je důležité především v období výstavby (tj. před zahájením provozu), kdy jsou investiční výdaje většinou největší za celou dobu života podniku. Investiční výdaje si můžeme rozčlenit do dvou základních skupin a to na *výdaje na*

pořízení investičního majetku a čistý pracovní kapitál. První skupinu tvoří výdaje na zajištění veškerého hmotného (budovy, stroje) i nehmotného (software, patenty) investičního majetku a také *zřizovací výdaje*, tedy výdaje spojené se založením nové společnosti (výdaje na zápis společnosti do obch. rejstříku, odměny advokátům apod.) do okamžiku kdy byla společnost založena – např. valnou hromadou či zápisem do obchodního rejstříku. O druhé skupině, tedy ČPK již byla řeč v oddílu o čisté současné hodnotě. Jenom si připomeňme, že je to v podstatě rozdíl mezi oběžnými aktivy a krátkodobými závazky společnosti. V souvislosti se založením nového podniku se o oběžných aktivech často mluví jako o *hrubém pracovním (provozním) kapitálu*. Smyslem je zdůraznit, že je třeba při predikování investičních výdajů započítat kromě výdajů na pořízení investičního majetku také prostředky, které budou dlouhodobě vázány v podobě zásob, pohledávek a krátkodobého finančního majetku bez kterých by podnik nemohl zahájit svůj provoz – tedy právě hrubého pracovního kapitálu.

Cash flow z provozní činnosti je tvořeno především příjmy z tržeb za prodej zboží či služeb a provozními výdaji, jako jsou nákup surovin, materiálu, energií, vyplacené mzdy, sociální a jiné pojištění atd.

Obsahem *cash flow z finanční činnosti* jsou veškeré finanční transakce s věřiteli (půjčky, příjem a splátky úvěrů atd.)

Sestavení výkazu cash flow může být provedeno přímou nebo nepřímou metodou. *Přímá metoda* spočívá v podstatě v tom, že určíme všechny příjmy a výdaje podniku v jednotlivých letech jeho provozu, čímž vlastně sestavíme jakýsi platební kalendář. V případě přímé metody je výkaz cash flow stanoven čistým ziskem, ke kterému jsou přičteny odpisy (jelikož jsou již započítány v čistém zisku jako účetní náklad, avšak nejsou výdajem) a také přírůstky (úbytky) příslušných položek aktiv a pasiv oproti počátečnímu stavu. (Dluhošová, 2010). Nepřímý způsob výpočtu cash flow je znázorněn na obr. 2.4.

Tab. 2.3 - Nepřímý způsob výpočtu cash flow

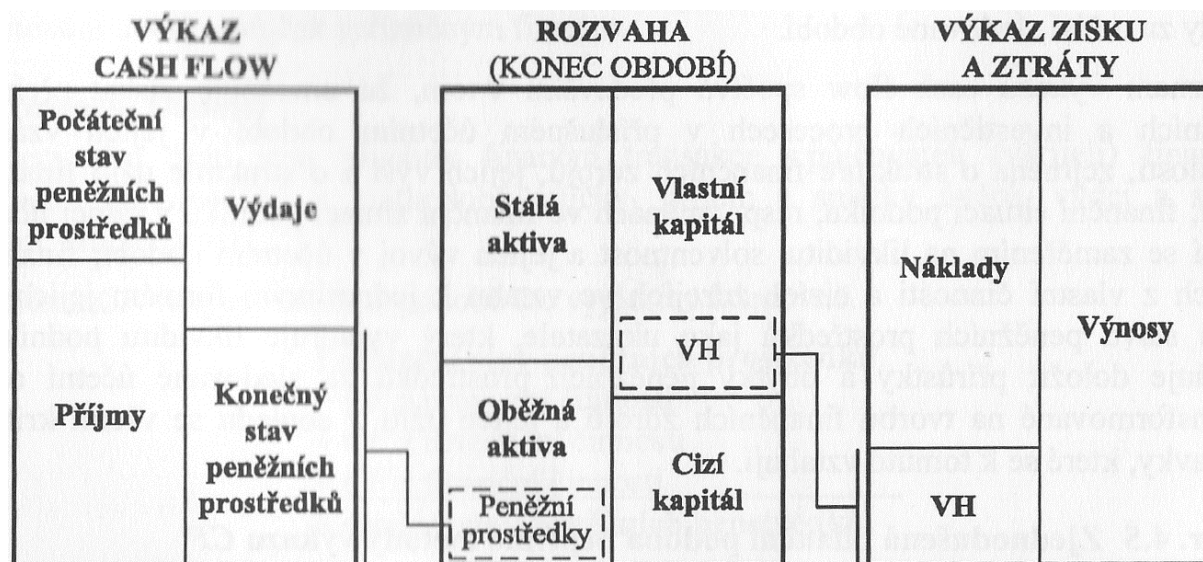
Symbol	Položka	Hodnota
EAT	+ Čistý zisk	
ODP	+ Odpisy	
Δ ZAS	- Změna stavu zásob	} Δ ČPK (bez fin. majetku)
Δ POHL	- Změna stavu pohledávek	
Δ KZAV	+ Změna stavu kr. závazků	
CF_{prov}	= Cash flow z provozní činnosti	
Δ DA	- Přírůstek dlouhodobých aktiv (investice)	
CF_{inv}	= Cash flow z investiční činnosti	
Δ BŮ	+ Změna bankovních úvěrů	
Δ NZ	+ Změna nerozděleného zisku minulých let	
DIV	- Dividendy	
EA	+ Emise akcií	
CF_{fin}	= Cash flow z finanční činnosti	
CF_{cel}	= Cash flow celkem = CF_{prov} + CF_{inv} + CF_{fin}	

Zdroj: Dluhošová, 2010

Výkaz cash flow je neméně důležitým výkazem, jelikož nám ukazuje, kolik hotovosti budeme v určitý moment mít k dispozici. Díky tomu můžeme naplánovat veškerá opatření k tomu, abychom se vyhnuli náhlému nedostatku hotovosti, kvůli kterému bychom například nebyli schopni plnit své závazky, což by v krajních případech mohlo být pro firmu i likvidační.

Vazby mezi jednotlivými účetními výkazy jsou zobrazeny na obr. 2.4.

Obrázek 2.2 - Vztahy mezi finančními výkazy



Zdroj: Dluhošová, 2010

2.6 Podnikatelské riziko a jeho řízení

Riziko je neoddělitelnou součástí podnikání a má dvě tváře- jednu příznivou, kdy nám může být odměnou za podstoupení rizika odpovídající finanční výnos a druhou nepříznivou, kdy se může stát, že náš podnik v konkurenci neuspěje a bude dlouhodobě ztrátový.

Riziko je většinou chápáno negativně, avšak obecně je to spíše *odchylka od předpokládaného vývoje*, která může být jak *pozitivní*, tak *negativní*. V případě podnikatelského rizika jde především o odchylku skutečně dosažených hospodářských výsledků od těch předpokládaných. V případě pozitivní odchylky budou skutečné hosp. výsledky vyšší než ty předpokládané a v případě negativní odchylky naopak nižší.

Podnikatelské riziko můžeme dělit na interní a externí. *Interní* riziko vzniká uvnitř podniku a podnikatel je schopen jej více či méně ovlivnit. Jedná se např. o rizika vyplývající z personálního či finančního řízení. *Externí* rizika vznikají mimo firmu a podnikatel jej většinou (výjimky mohou tvořit např. velké podniky s významným vlivem, které mohou využívat možnosti lobbingu aj.) nemůže ovlivnit. Jedná se především o legislativní změny, kurzové změny apod. Podnikatel musí externí rizika respektovat a může pouze snižovat míru jejich dopadu.

Jelikož je problematika řízení rizika velmi obsáhlá a rozsah této práce tomu není zdaleka adekvátní, budou uvedeny jen základní informace a odkazujeme na dostupnou literaturu (Fotr, 1992).

Primárním cílem řízení rizika u podniků je zvýšit pravděpodobnost úspěchu a naopak minimalizovat nebezpečí neúspěchu podniku. Postup, jakým se při řízení rizika postupuje, můžeme podle Fotra (1999) rozdělit do následujících kroků:

- určení faktorů rizika projektu,
- stanovení významnosti faktorů rizika,
- stanovení celkového rizika projektu,
- hodnocení rizika projektu a přijetí opatření na jeho snížení,
- příprava plánu korekčních opatření.

Náplní fáze *určení faktorů rizika* je stanovení faktorů rizika jakožto veličin, jejichž možný budoucí vývoj by mohl ovlivnit – a to nejen negativně, ale případně též pozitivně – hospodářské výsledky, kritéria ekonomické efektivnosti podniku (zisk, NPV) a jeho finanční stabilitu. Výsledkem této fáze by měl být písemný záznam všech faktorů rizika, které mohou ohrozit budoucí podnik. (Fotr, 1999)

Stanovení významnosti faktorů rizika se provádí buď expertním hodnocením nebo pomocí analýzy citlivosti. V prvním případě se významnost rizika rozdělí na dvě hlediska – pravděpodobnost výskytu faktoru rizika a intenzitu negativního vlivu. Tyto hlediska se pak dále posuzují.

Při *stanovení rizika projektu* jsou zohledňovány všechny faktory rizika i jejich významnost. Riziko projektu je potom možné určit buď v číselné podobě nebo nepřímo pomocí určitých charakteristik.

V rámci *hodnocení rizika projektu a přijetí opatření na jeho snížení* je posouzeno riziko projektu a na základě jeho posouzení se rozhodne buď o přijatelnosti nebo nepřijatelnosti tohoto rizika. Pokud bude riziko nadměrné (což je v případě založení nové společnosti pravděpodobné), jsou stanoveny postupy na snižování podnikatelského rizika a to postupy zaměřené na oslabení či odstranění příčin vzniku rizika a postupy zaměřené na snížení nepříznivých důsledků rizika. Jako příklad první skupiny postupů lze uvést například přesun rizika na jiné objekty nebo kvalitu informace a těsnost styku se zákazníky. Do druhé skupiny postupů patří například diverzifikace rizika nebo pojištění.

Většina protirizikových opatření má nápravný charakter. To znamená, že k jejich realizaci je přikročeno až při projevení daného rizika. Z praxe víme, že pokud řešíme tyto

situace až v okamžiku jejich výskytu, kdy jsme v časové tísní a pod tlakem, tak řešení těchto situací nebývá příliš kvalitní. Z toho důvodu se *připravují plány korekčních opatření*, které dopředu stanovují postupy v případě vzniku určitých situací.

3 Presentace firmy

Společnost, pro niž bude v následující kapitole sestavován podnikatelský plán, se jmenuje Workfit a jedná se o fitcentrum. Firma zatím neexistuje a rozhodnutí o jejím založení se bude odvíjet od závěrů podnikatelského plánu. V případě doporučení k realizaci se zahájení provozu fitcentra plánuje na 1. ledna 2014. Vzhledem k dosavadní neexistenci společnosti nelze uvést její historii. Můžeme se však zaměřit na její předpokládané budoucí rysy.

Budoucím zakladatelem, majitelem společnosti a autorem myšlenky je 23. letý student oboru managementu a nadšený sportovec Lukáš Polame.

Sídlo společnosti bude pravděpodobně v Slezské Ostravě, což vychází z geografické strategie stanovené na základě analýzy konkurence.

Fitcentrum bude charakteristické tím, že již od svého vzniku vše přizpůsobí preferencím zákazníků posiloven. Veškeré atributy společnosti budou realizovány na základě marketingového výzkumu mezi klienty fitcenter a na základě zkušeností majitele. Společnost tak bude usilovat o to stát se jakýmsi ideálním fitcentrem. Bude se snažit vyvarovat se všech chyb, jichž se dopouští konkurence. Zákazník, který do Workfitu přijde, by měl být uchvácen perfektními službami, profesionálním personálem, přístupem a příjemnou, avšak zároveň motivující atmosférou. Takový zákazník bude spokojený a bude se vracet.

Služby poskytované firmou Workfit jsou určeny pro širokou škálu zákazníků od začátečníků, toužících po zlepšení kondice, přes zkušené kondiční cvičence, kteří se po letech tréninku potýkají se stagnací, až po vrcholové sportovce, kteří si cvičením v posilovně chtějí zlepšit výkony ve svých sportovních disciplínách.

Interiér fitcentra bude jednoduchý, avšak vkusný a účelný. U vchodu bude umístěna recepce a část pro posezení hostů. Tato část bude zařízena co nejvkusněji, jelikož recepce navozuje atmosféru.

Personál fitcentra se bude sestávat ze dvou pracovních sil, a to z trenéra a recepčního. Pozici osobního trenéra, floor trenéra a výživového poradce bude zastávat majitel společnosti a na recepci se budou střídát čtyři studenti a majitel.

Marketing bude založen především na komunitně-propagačním webu a na referencích spokojených zákazníků. V počátku provozu bude také navázána spolupráce se slevovým portálem Slevomat.

Cíle společnosti jsou především:

- získat co největší počet zákazníků,
- vejít ve známost,
- vybudovat si dobré renomé,
- získat stabilní skupinu loajálních zákazníků a
- průběžně rozšiřovat a zlepšovat své služby.

4 Podnikatelský plán v podmínkách konkrétní firmy

V této části jsou teze uvedené v teoretické části aplikovány na konkrétním podnikatelském plánu pro nově vznikající fitcentrum. Cílem této kapitoly je zjistit, co všechno založení a provozování fitcentra obnáší a zda je pro majitele s jeho kapitálovými možnostmi otevření a prosperující provozování fitcentra reálné.

4.1 Realizační resumé

Název společnosti: WORKFIT, s.r.o

Právní forma: společnost s ručením omezeným

Stručný popis podnikatelského záměru

Fitcentrum Workfit bude fitcentrum založené na preferencích zákazníků. Jeho otevření se plánuje na 1. ledna 2014. V současnosti existuje mnoho posiloven, avšak každá z nich má nějaké nedostatky. Workfit se bude těchto nedostatků snažit již od začátku vyvarovat a získat si tak zákazníky svými perfektními službami, profesionálním personálem a příjemnou atmosférou. Další výhodou oproti konkurenci bude vysoká aktivní angažovanost majitele společnosti, který zde bude pracovat jak na recepci, tak jako osobní trenér a poradce a bude se snažit se zákazníky budovat vztah. K zahájení provozu fitcentra je zapotřebí kapitálu v hodnotě 2 550 000 Kč. Z toho 650 000 Kč disponuje budoucí majitel a zbylých 1 900 000 Kč je určeno na nákup primárního vybavení formou finančního leasingu.

Krátkodobá strategie společnosti (1. - 3. rok)

- Získat co nejrychleji co největší počet zákazníků, aby se fitcentrum dostalo do povědomí potenciálních zákazníků,
 - čehož bude dosaženo marketingovou kampaní, především akcí na Slevomatu a komunitně-propagačním webem
- zajistit dostatečné provozní zisky, aby projekt nebyl ztrátový,
 - a to tak, že uděláme maximum pro to, aby zákazníci, kteří přijdou do fitcentra vyzkoušet např. poté, co se o něm dozví z marketingové kampaně, byli naprosto spokojeni a přišli znovu
- vybudovat si pověst kvalitního fitcentra s profesionálním personálem, příjemnou atmosférou a vstřícným postojem k zákazníkovi,
- vybudovat solidní základnu loajálních zákazníků,
- rozšiřovat tuto základnu a zvyšovat tak zisky,

- sledovat spokojenost zákazníku a dále vylepšovat služby dle jejich požadavků,
- odkládat část zisků na financování aplikace dlouhodobé strategie.

Dlouhodobá strategie společnosti (3. – 5. rok)

- pečovat o základnu loajálních zákazníků a starat se o jejich spokojenost,
- rozšiřovat své služby např. o
 - diagnostické vyšetření pomocí přístroje InBody,
 - masáže,
 - spinning,
 - zumbu,
 - lekce MMA (Mixed Martial Arts – bojový sport, jež v ČR rychle nabírá na popularitě),
 - HIIT (High Intensity Interval Training – program zaměřený na maximálně efektivní redukci tělesného tuku),
 - TRX (závěsný posilovací systém využívající váhu vlastního těla),
 - food service (příprava fitness jídel dle hesla „strava je 60% úspěchu“) atd.
- využít komunitně-propagačního webu a založit e-shop se suplementy,
- vybudovat první crossfitové centrum v Ostravě (i s venkovním areálem),
- budovat brand (důležité pro výhledovou strategii).

Výhledová strategie společnosti

- otevírání dalších poboček v krajských městech, případně založení franchise

Dovednosti a zkušenosti klíčových pracovníků

Majitelem společnosti bude Lukáš Polame – 23. letý student oboru management, který se sportu věnuje celý svůj život, konkrétně fitness potom s přestávkami osm let. Za tu dobu navštívil mnoho fitcenter a poznal mnoho lidí, věnující se fitness, takže zná nedostatky současných posiloven a ví, co zákazníci od posilovny očekávají. Je držitelem osvědčení o rekvalifikaci *Instruktor fitness*, který je ekvivalentní k trenéru druhé třídy, na základě kterého je možné získat živnostenský list "poskytování tělovýchovných služeb" a "provozování tělovýchovných a sportovních zařízení sloužících k regeneraci a rekondici" a tedy je oprávněn provozovat fitcentrum. Na závodní úrovni se mimo jiné věnoval atletice, plavání a triatlonu a rekreačně mnoha ostatním sportům. Nyní se kromě fitness věnuje závodně MMA. V tomto prostředí také navázal kontakty s mnoha potenciálními zákazníky. Je

schopen sportovcům z těchto odvětví poskytnout rady k efektivnímu tréninku v posilovně, kterým zlepší výkony ve své sportovní disciplíně. Má zkušenosti s trénováním především začínajících cvičenců, kteří pod jeho vedením zaznamenali výrazné pokroky.

Vědomosti a zkušenosti potřebné pro řízení a provozování firmy získal pan Polame částečně studiem oboru management na ekonomické fakultě VŠB, částečně pracovní praxí, kdy pracoval jeden rok na pozici asistenta provozní manažerky, kde se spolupodílel na organizaci provozního chodu společnosti s více než dvěma sty zaměstnanci.

Kromě pana Polameho budou ve fitcentru pracovat další čtyři studenti, jež se budou střídát v práci na recepci. U těchto bude kladen důraz na jejich vědomosti a zájem o oblast fitness a na jejich schopnost vytvářet vztah se zákazníky.

Finanční aspekty

K zahájení provozu fitcentra bude potřeba kapitál v přibližné výši 650 000 Kč, jímž majitel částečně disponuje a z části mu bude zapůjčen rodinou. Z tohoto kapitálu bude uhrazeno sekundární vybavení fitcentra, rekonstrukce provozních prostor, zaplacení záloh, pořízení zásob pro první měsíc provozu a první navýšená leasingová splátka (viz dále). Z tohoto kapitálu naopak nebude možné financovat primární vybavení fitcentra, jehož hodnota byla odhadnuta na 1 900 000 Kč. Financování tohoto vybavení tak proběhne pomocí finančního leasingu a leasingové splátky budou placeny z provozních zisků posilovny.

Očekávané roční zisky v prvním roce činí přibližně 200 000 Kč, pro roky dva až šest 380 000 Kč a pro roky sedm až deset 670 000 Kč.

Očekávaná doba úhrady projektu činí dva roky a 55 dní, index ziskovosti je roven 2,49 a rentabilita vlastního kapitálu dosahuje ve třetím roce provozu 84%.

4.2 Charakteristika firmy a jejích cílů

Jak již bylo řečeno, jedná se o nově vznikající fitcentrum zaměřené na poskytování služeb dle preferencí zákazníků. Tyto preference byly zjišťovány marketingovým výzkumem a fitcentrum se podle nich zařídí již od svého počátku.

Fitcentrum bude kromě samotné posilovny nabízet služby osobního trenéra a výživového poradce a současně tzv. floor trenéra, tedy trenéra, který bude po většinu otevírací doby přítomen v posilovně zdarma, připraven zodpovědět případné dotazy cvičenců. Ve fitcentru bude také solárium.

Služby společnosti jsou cílené především na širokou veřejnost kondičních sportovců, stejně tak ale dokáže vytvořit vhodné zázemí pro trénink vrcholových sportovců.

Cíle společnosti byly již představeny v realizačním resumé, připomeňme si tedy pouze ty nejdůležitější, jimiž jsou:

- získání co největšího počtu zákazníků za co nejkratší dobu,
- zajištění dostatečných provozních zisků,
- vybudování dobrého renomé,
- získání stabilní skupiny loajálních zákazníků,
- pečovat o spokojenost zákazníků a
- průběžně rozšiřovat a zlepšovat své služby.

4.3 Přehled základních výsledků a závěrů technicko-ekonomické studie

V této části jsou uvedeny nejzásadnější výsledky a závěry z technicko-ekonomické studie projektu. Jedná se především o analýzu trhu, vybavení fitcentra, rozlohu fitcentra, potřebu zásob a energií a lidské zdroje nezbytné pro fungování projektu.

4.3.1 Analýza trhu a marketingová strategie

Marketingový výzkum

Abychom mohli co nejefektivněji zvolit strategii fitcentra, byl proveden marketingový výzkum, kdy byly zjišťovány preference zákazníků fitcenter a jejich případná spokojenost či nespokojenost s posilovnou, kterou navštěvují. Výzkum byl proveden formou dotazníku (viz Příloha 9), který probíhal částečně elektronicky na internetu, částečně v samotných fitnesscentrech a to v období od 2. 4. 2013 do 16. 4. 2013. Respondenti byli nejčastěji ve věkové skupině 21-30 let (83% respondentů), což přibližně odpovídá nejčastější skladbě zákazníků fitcenter. Pohlaví respondentů je přes veškeré snahy mírně ve prospěch žen (58%), což bylo dáno především jejich vyšší ochotou k vyplnění dotazníku (viz Příloha 10). Celkem vyplnilo dotazník 150 respondentů.

Dále byly použity výsledky výzkumu Veroniky Václavíkové (Václavíková, 2013) a další veřejně dostupná data.

Analýza poptávky

V uvažované oblasti podnikání, tedy v Ostravě, žije přibližně 306 000 obyvatel (Statutární město Ostrava, 2013a). Z vlastního dotazníku a také podle Václavíkové (2013)

vyplývá, že nejčastějšími zákazníky fitcenter jsou lidé ve věku od patnácti do čtyřiceti pěti let, přičemž lidé mimo tuto věkovou kategorii tvoří zanedbatelnou část návštěvníků posiloven. Výše zmíněná věková skupina tvoří přibližně 42% celkové populace České republiky, z čehož lze odvodit, že se v Ostravě vyskytuje přibližně 128520 potenciálních zákazníků. Bohužel neexistuje žádná studie, která by zkoumala, jaká část obyvatelstva pravidelně navštěvuje fitcentrum. Pro alespoň základní představu byl proveden krátký výzkum ústním dotazováním, kdy bylo zjištěno, že ve věkové skupině od patnácti do čtyřicetipěti let pravidelně posiluje zhruba každý dvacátý člověk. To nám celkem dává přibližně 6500 obyvatel Ostravy, kteří pravidelně navštěvují posilovnu.

Lze se domnívat, že v blízké budoucnosti, tj. v horizontu následujících deseti let zájem o fitcentra rozhodně nebude upadat, spíše se zvýší, jelikož není důvod domnívat se, že by lidé přestali být motivováni k tomu mít lepší kondici, postavu a zdraví.

Analýza tržní konkurence

Za předpokladu, že všechna fitcentra v Ostravě jsou uvedena v nejpoužívanějším českém katalogu firem Firmy.cz, se v Ostravě nachází padesát posiloven (Firmy.cz, 2013). Tzn., že na každou z nich připadá v průměru zhruba 130 zákazníků. Z tohoto údaje můžeme usoudit, že v oblasti fitness služeb existuje v Ostravě vysoce konkurenční prostředí a trh je již poměrně nasycen.

Konkurence se však dopouští, jak je patrné z výsledků výzkumu i dle Václavíkové (2013) mnoha chyb, kterých si zákazníci všimají a které jim vadí. Na tyto nedostatky byli také respondenti tázáni, takže je k dispozici jejich seznam. Nově vzniklé fitcentrum se tak bude moct těmto chybám vyvarovat a zvýšit tak svou konkurenceschopnost.

Jak již bylo řečeno, panuje v Ostravě v oblasti fitness vysoce konkurenční prostředí, kdy jednotlivá fitcentra bojují o zákazníky pomocí různých slevových akcí, vylepšování některých služeb apod. Z tohoto důvodu lze předpokládat, že reakce na nového konkurenta nebudou velkého rozsahu, jelikož konkurence zkrátka již většinu možností, jak zvýšit svou atraktivitu pro zákazníky vyčerpala nebo si alespoň žádných dalších rezerv není vědoma. Z důvodu poměrně velké nasycenosti trhu lze dále očekávat, že mnoho dalších nových konkurentů na trh nevstoupí.

Co se týče konkurence substitutů, můžeme za substitut k fitcentru považovat téměř jakékoliv sportovní centrum, kterých je v Ostravě mnoho. Z dotazníku však vyplývá, že velká

většina lidí chodí do fitcenter proto, aby si vylepšili svou postavu. Z tohoto hlediska jsou posilovny nenahraditelné, jelikož za nejmenší investovaný čas přináší nejlepší výsledky. V poslední době se objevuje tzv. crossfit, který by mohl v budoucnu posilovnám v tomto směru konkurovat, avšak tento je velmi fyzicky náročný, existuje zde vyšší riziko zranění a má i další nevýhody. V Ostravě zatím žádná crossfit centra neexistují, avšak lze předpokládat, že v budoucnu vzniknou.

Nástin strategie firmy

Geografická strategie vychází především z analýzy konkurence. Jelikož bylo zjištěno, že nejméně konkurenční oblastí ve fitness v Ostravě je Slezská Ostrava, jeví se tato jako příhodné místo pro založení nového fitcentra. Vycházíme z počtu obyvatel v jednotlivých obvodech Ostravy (Statutární město Ostrava, 2013b) a z počtu fitcenter v těchto obvodech, přičemž ve Slezské Ostravě má trvalé bydliště 20692 občanů, tedy 8690 potenciálních zákazníků a počet fitcenter v této oblasti činí pouze dvě (Firmy.cz, 2013). Je možné, že v oblasti se vyskytují menší, tzv. rodinné posilovny, avšak ani po důkladném bádání v internetových vyhledávačích, ani po rozhovorech s místními cvičenci se nepodařilo žádné takové nalézt. Nízkou konkurenci v tomto městském obvodu přikládáme skutečnosti, že sousedí s městským obvodem Moravská Ostrava, který je naopak v Ostravě nejvíce konkurenčním. Z výsledků dotazníku však vyplynulo, že po ceně a vybavenosti je umístění fitcentra nejvíce důležitým atributem pro zákazníky při rozhodování, kterou posilovnu budou navštěvovat. Zároveň 35% respondentů uvedlo, že fitcentrum, které navštěvují je od jejich bydliště vzdáleno méně než 1000m, dohromady 53% potom uvedlo, že tato vzdálenost je menší než 2000m. Z toho lze tedy usoudit, že pokud by bylo ve Slezské Ostravě zprovozněno nové fitcentrum, velká část cvičenců by mu, ceteris paribus, dala přednost před posilovnami v Moravské Ostravě, které doposud navštěvují.

Jako *strategie z hlediska podílu na trhu* byla zvolena kombinace strategie nákladového prvenství a strategie diferenciací, přičemž snížení nákladů bude dosaženo volbou dodavatelů vybavení a energií, nákupem pouze toho vybavení, které je zákazníky opravdu žádané (na základě marketingového výzkumu) a také značným zapojením majitele fitcentra do provozu, kdy se tento bude v počátku podílet na stavebních úpravách, sám vytvoří webové stránky společnosti, svépomocí naprogramuje základní pokladní software apod. Vědomosti a zkušenosti k tomu potřebné získal jak v průběhu vzdělávání, tak díky různorodým pracovním zkušenostem. V době provozu fitcentra bude dále střídavě zastávat pozici

recepčního i osobního trenéra. Diferenciace potom spočívá v tom, že nově vzniklé fitcentrum bude již od svého počátku přizpůsobovat vše preferencím zákazníků dle marketingového výzkumu a bude se tak jednat o jakousi „posilovnu dle přání klientů“. V tomto duchu bude brán velký zřetel na zpětnou vazbu zákazníků, kdy tito budou pravidelně dotazováni na spokojenost s fitcentrem jak formou dotazníků, tak formou nenucených rozhovorů na recepci a bude také zřízena speciální emailová schránka pro vyjádření ze strany klientů. Všechny tyto informace potom budou pečlivě vyhodnocovány a služby fitcentra jím budou podřízeny. Dále budou nabízeny v Ostravě ne zcela obvyklé služby např. v podobě tzv. floor trenéra, jež bude v posilovně zdarma dostupný pro základní dotazy cvičenců nebo v podobě sestavení jídelníčku na míru zákazníkovi.

Co se týče *marketingové strategie*, byla zvolena strategie zaměřená na konkurenci, a to konkrétně profilová strategie, kdy se společnost nebude snažit konkurovat cenou, ale kvalitou poskytovaných služeb. Myšlenku, že kvalita je důležitější než cena podporují i výsledky marketingového výzkumu, kdy z dotazníku vyplývá, že průměrná cena, jakou respondenti měsíčně platí za návštěvy fitcentra, činí přibližně 430 Kč, avšak na otázku kolik by byli ochotni zaplatit za měsíční permanentku do fitcentra, které by splňovalo jejich požadavky na ideální fitcentrum, byla průměrná odpověď 850 Kč. Jak vidíme, je zde velká rezerva – zákazníci by si byli ochotni připlatit nemalou částku v případě, že by služby fitcentra byly na jimi požadované úrovni.

Marketingový mix

Produkt nově vznikajícího fitcentra je v zásadě jasný – jedná se o poskytování služeb v oblasti fitness. S tím souvisí jak samotné cvičení, tak konzultace s odborníky o vhodných tréninkových metodách, zásadách fitness výživy apod. Dále jsou uvažovány služby typu spinning či aerobik, avšak jejich poskytování bude záviset na nalezení vhodných provozních prostor, které nebývá jednoduché. Pokud by poskytování těchto služeb bylo podmíněno neúměrně zvýšeným nájmem provozních prostor, potom bude od poskytování těchto služeb upuštěno a společnost se omezí pouze na samotnou posilovnu. Dále připadají v úvahu přístroj pro diagnostiku a analýzu složení lidského těla, sauna, masáže, solárium apod., přičemž rozhodnutí o realizaci těchto služeb bude vycházet jak z marketingového výzkumu, kdy byli respondenti dotazováni, zda by takové služby využívali, tak z finanční analýzy celého projektu, kdy bude zjištěno, zda je reálné, aby tyto služby byly ufinancovány. Dále k produktu patří veškerý personál fitcentra, na který bude kladen velmi nadprůměrný důraz, jelikož

personál tvoří z velké části atmosféru fitcentra a atmosféra fitcentra určuje, zda se ve fitcentru klienti cítí dobře nebo ne. A vrací se obvykle pouze ti klienti, kteří se v posilovně dobře cítí. Konkrétně to bude znamenat vysoké nároky na uchazeče o práci ve fitcentru – tedy recepční, případně trenéry či výživové poradce. Tito budou muset disponovat nejen tzv. hard skills, v tomto případě znalostmi a zkušenostmi z oboru fitness, ale také soft skills, především umění jednání a komunikace se zákazníkem. Na druhé straně bude personál nadstandardně ohodnocen, čemuž se budeme podrobněji věnovat později. Jedním z členů personálu bude také majitel fitcentra, na kterého jsou kladena vysoká očekávání, jelikož se předpokládá, že to bude právě on, kdo půjde svým zaměstnancům příkladem a bude si se zákazníky budovat přátelský vztah a vytvářet pohodovou atmosféru v posilovně.

Při tvorbě *ceny a cenové strategie* bylo přihlédnuto jak k nákladům, tak především k cenové politice konkurentů a výsledkům marketingového výzkumu. Byl proveden průzkum na internetu, kdy byly porovnávány ceníky jednotlivých posiloven v Ostravě. Tímto způsobem bylo zjištěno, že průměrná cena měsíční permanentky se pohybuje okolo 850 Kč, resp. 650 Kč pro studenty. Jednorázový vstup stojí obvykle 85 Kč, pro studenty 75 Kč. Cena roční permanentky je různá, v průměru stojí asi 8000 Kč. V případě dvacetibodové vstupové permanentky je průměrná cena jednoho vstupu 72 Kč, u permanentky třicetivstupové potom pouze 68 Kč. Jak již bylo uvedeno, z dotazníkového šetření víme, že klienti v průměru utratí měsíčně za vstupy do posilovny 430 Kč a jsou ochotni platit nejčastěji až 850 Kč. Tyto hodnoty jsou bohužel ovlivněny tím, že někteří respondenti navštěvují fitcentrum pouze čtyřikrát měsíčně, případně někteří mají vstupné zdarma, protože navštěvují klubové fitcentrum svého sportovního oddílu nebo mají svou vlastní improvizovanou posilovnu, nejčastěji ve sklepních prostorách. S přihlédnutím ke všem výše uvedeným skutečnostem se jeví jako opodstatněná cena 899 Kč za měsíční permanentku. Pro studenty bude cena téže permanentky činit pouze 649 Kč. Z dotazníku dále vyplývá, že průměrná cena, jakou by byli respondenti ochotni zaplatit za jednorázový vstup do fitcentra je 94 Kč. S přihlédnutím k cenám konkurence je tedy cena jednorázového vstupu v nově vznikajícím fitcentru stanovena na 89 Kč a 79 Kč pro studenty. Ceny vstupových permanentek akceptovaných pro zákazníky v dotazníku zjišťovány nebyly, proto se budeme inspirovat u konkurence. Vzhledem k tomu, že jsme obecně nastavili vstupné mírně vyšší než je průměr., bude cena dvacetivstupové permanentky činit 1520 Kč, tedy 76 Kč za jeden vstup. Cena třicetivstupové permanentky byla stanovena na 2160 Kč, tzn. 72 Kč za jeden vstup. Jelikož především v začátcích provozu budeme potřebovat co nejvíce příjmů, cena roční permanentky bude

stanovena na 8000 Kč a navíc budeme zákazníky k její koupi motivovat různými výhodami, konkrétně např. dárkem v podobě trička či shakeru s logem fitcentra. Posledním druhem vstupného je ne příliš častá partnerská permanentka, kterou si bude moct koupit pár (tzn. muž a žena), který budou chodit cvičit společně. Cena této permanentky bude 1495 Kč, resp. 995 Kč v případě, že oba z páru budou studenti. Pár tak dohromady ušetří přibližně 300 Kč. Po zahájení provozu bude také zvaženo využití tzv. Happy Hours. Všechny druhy vstupného a jejich ceny jsou uvedeny v tabulce 4.1. V posilovně bude k dispozici tzv. floor trenér, tedy trenér, který je k dispozici zdarma cvičencům se základními dotazy. Pokud by chtěl klient soukromou lekci s trenérem, byla stanovena cena 200 Kč za jednu hodinu.

Tab. 4.1 – Ceny služeb

Druh vstupného	Cena vstupného
Jednorázový vstup	89 Kč
Jednorázový studentský vstup	79 Kč
Měsíční permanentka	899 Kč
Měsíční studentská permanentka	649 Kč
20 vstupová permanentka	1 520 Kč
30 vstupová permanentka	2 160 Kč
Roční permanentka	8 000 Kč
Partnerská permanentka	1 495 Kč
Partnerská permanentka studentská	995 Kč
Solárium (cena za 1 min)	7 Kč
Soukromá hodina s trenérem	200 Kč

Jak již bylo řečeno, na trhu, na který se chystáme vstoupit, panuje vysoce konkurenční prostředí. Proto je potřeba se zviditelnit *podporou prodeje a propagací*. Na propagaci fitcentra budou použity metody public relations, propagační web, propagace na sociálních sítích, dealerské odměny a klasická reklama ve formě roznosu letáků do schránek a vylepení plakátů.

U formy public relations bude navázána spolupráce s nejnavštěvovanějším československým webem o kulturistice a fitness ronnie.cz. Tento portál má stabilní návštěvnost a například v červnu 2011 bylo dosaženo 3 569 338 zobrazení těchto stránek, z čehož bylo 231 804 absolutních unikátních návštěvníků (Ronnie.cz, 2011). S majitelem webu Ing. Martinem Jebasem byly již dohodnuty podmínky případné spolupráce. Dohoda zněla tak, že pokud fitcentrum bude objednávat potravinové suplementy z Ronnie.cz, bude mu poskytnut zdarma PR článek na hlavní stránce webu. Pokud bychom se rozhodli, že zvolíme

jiného dodavatele potravinových doplňků, je možné PR článek doplnit soutěží pro čtenáře, kdy by výhrou byla roční permanentka ve fitcentru. V takovém případě by majitel portálu nepožadoval žádnou další odměnu. Poslední možností je standartní platba za PR článek ve výši 7000 Kč. Jelikož Ronnie.cz má jedny z nejnižších cen suplementů a zároveň se jedná o velmi kvalitního a stabilního dodavatele, bude využita první možnost a to uveřejnění PR článku zdarma výměnou za nákup potravinových doplňků od tohoto dodavatele.

Propagační weby budou dva. První bude tvořen průběžně již několik měsíců před zahájením provozu fitcentra. Bude cílen především na širokou základnu kondičních cvičenců, kteří zde najdou mnoho článků o technice, metodice tréninku a stravě. Tento web se nebude snažit konkurovat Ronnie.cz a podobným serverům, nýbrž se bude zaměřovat převážně na začátečníky a mírně pokročilé cvičence. Budou zde například videa se správným provedením konkrétních cviků apod. Tyto videa navíc budou vkládána přes portál youtube, kde je budou moct vyhledat také návštěvníci tohoto serveru. Několik týdnů před otevřením fitcentra zde potom bude fitcentrum propagováno a to nikoliv „agresivní“ formou pomocí reklamních banerů apod., ale nenásilnou formou, kdy třeba u výše zmiňovaných instruktážních videí bude v popisku uvedena možnost, že pokud má čtenář stále pochybnosti o správném provedení cviku, nechť přijde k nám do fitcentra a profesionálně proškolení trenéři mu zde rádi pomohou. V těchto popiscích bude umístěn hypertextový odkaz na druhý web. Význam prvního propagačního webu bude dvojitý. Zaprvé se očekává, že bude mít poměrně vysokou návštěvnost (po zavedení webu v řádech tisíců) a bude na něm spousta relevantního obsahu, který bude indexován internetovými vyhledávacími. Díky tomu získá web vysoký pagerank. To však není primární cíl. Primárním cílem je přední pozice druhého webu ve vyhledávacích. Toho bude dosaženo díky tomu, že na něj bude odkazováno právě z prvního webu, který má vysoký pagerank a jedná se tedy o velmi hodnotný zpětný odkaz. Problematika SEO (Search Engine Optimization) je velmi složitá, základ tvoří vzorec pro výpočet pageranku sestavený Larry Pagem a Sergeyem Brinem (Page, Brin a kol., 1998). Druhý význam prvního webu je ten, že se přes něj s našim fitcentrem seznámí potenciální zákazníci. Druhý propagační web potom bude klasický informačně-propagační web, který je v současnosti nezbytný téměř pro všechny společnosti. Budou na něm uvedeny informace o fitcentru, o nabízených službách, ceník a také aktuality. Do budoucna se počítá také s rezervačním systémem v případě poskytování služeb typu spinning, fitbox aj. Veškerý obsah bude tvořen budoucím majitelem fitcentra, stejně tak samotná tvorba webu proběhne svépomocí. Cílem je získat pozici na prvních třech místech v internetovém vyhledávací google na vyhledávací frázi „fitcentrum

Ostrava“ a první pozici na frázi „Fitcentrum Slezská Ostrava“. V případě, že by byla pozice druhého propagačního webu ve vyhledávacích stále nízká, počítá se s vytvořením dalších tematických webů, které na něj budou odkazovat, např. web recenzující doplňky stravy, web o historii fitness apod.

Propagace na sociálních sítích proběhne dnes již zcela běžnou formou, kdy bude vytvořen facebook a twitter profil fitcentra. Zde budou informace o fitcentru, odkaz na druhý propagační web, aktuality a občas také různé soutěže pro podpoření aktivity facebook fanoušků. Lidé budou přes tyto informační kanály také kontaktovat majitele fitcentra a jakýmkoliv připomínkami. V případě nízké návštěvnosti proběhne také experiment ve formě využití facebook placené cílené reklamy.

Letáky budou roznášeny do schránek občanů pouze před otevřením a ihned po otevření fitcentra a to pouze v nejbližším okolí provozovny. Počítá se s celkovým výtiskem 2000 kusů letáku, kdy při ceně 2 Kč za jeden kus bude cena takové propagace 4000 Kč. Plakátů bude přibližně 20 v celkové ceně 500 Kč. Roznos letáků i plakátů bude proveden majitelem fitcentra.

Další formou propagace bude jistý druh dealerských odměn, kdy každý, kdo přivede do fitcentra dva lidi, kteří si koupí měsíční permanentku, dostane měsíční permanentku zdarma.

Na samotném počátku provozu bude také využito tzv. kolektivních nákupů prostřednictvím Slevomatu, jež jsou v české Republice velmi oblíbené.. Zkušenosti ukazují, že zákazníci z tohoto zdroje nejsou příliš loajální a po ukončení akce se opět přesunou tam, kde je to pro ně cenově výhodnější, avšak jako způsob propagace pro novou firmu a vyrovnání poptávky, která je v začátcích podnikání tradičně nižší, je tento způsob ideální. Počítá se s prodejem 400 ks měsíčních permanentek za konečnou cenu 399 Kč, přičemž provize Slevomatu v programu Premium činí 25%, takže zisk fitcentra na jedné permanentce činí po zaokrouhlení 300 Kč. Vzhledem k plánované ceně měsíční permanentky 899 Kč se pro zákazníky jedná o velmi atraktivní slevu 56%. Předpokládá se, že prodej permanentek na Slevomatu potrvá jeden týden a zákazníci tyto permanentky budou moct využít první tři měsíce po otevření fitcentra.

Efektivita všech forem propagace bude průběžně zjišťována formou dotazů na zákazníky, odkud se o fitcentru dozvěděli. Podle těchto informací budou nejefektivnější

formy propagace zachovány, případně znásobeny, neefektivní formy potom omezeny či eliminovány.

Marketingové náklady

Náklady na public relations budou nulové, tato propagace byla nabídnuta výměnou za nákup suplementů, ke kterému by stejně došlo. Veškerá tvorba všech propagačních webů bude provedena majitelem fitcentra, který si za tuto práci nebude účtovat žádnou odměnu. Jediným nákladem tak budou roční poplatky za registraci domén a webhosting. Poplatek za roční registraci cz domény a hosting u zavedené společnosti Forpsi, a.s. činí 800 Kč, resp. 1200 Kč u verze s vyšší kapacitou úložného prostoru. V případě potřeby dalším tematických webů bude využita možnost freehostingu a náklady na tyto weby se tak omezí na náklady registrace domény v ceně 100 Kč. Je počítáno se dvěma takovými weby. Ceny jsou bez DPH (Forpsi, nedatováno). Náklady na propagační weby tedy činí 2200 Kč ročně bez DPH. Propagace na sociálních sítích je zdarma a využití facebook placené reklamy se nepředpokládá. V případě jejího použití se průměrná cena za jeden klik pohybuje okolo 1 Kč a týdenní rozpočet by byl stanoven na 500 Kč, přičemž by byla velmi pečlivě sledována efektivita této formy propagace. Tisk letáků a plakátů stojí celkem 4500 Kč s DPH a předpokládá se, že tato forma propagace bude jednorázová. Marketingové náklady tedy celkem činí přibližně 7000 Kč vč. DPH.

4.3.2 Vybavení fitcentra

Vybavení posilovny bylo rozděleno na primární vybavení, tedy posilovací stroje a sekundární vybavení, tedy veškeré ostatní vybavení fitcentra jako např. vybavení recepce, elektronika apod.

Primární vybavení (stroje)

Vybavení posilovny bude tvořit její nejdůležitější část, proto je potřeba, aby bylo kvalitní. V souladu s profilovou strategií se snažíme zákazníkům nabídnout kvalitu, avšak strategie nákladového prvenství si žádá, abychom zároveň na vybavení neplýtvali penězi. Nejedná se o lehký úkol, avšak má řešení. Posilovací stroje byly rozděleny na základní a na ostatní. Základní stroje v žádné kvalitní posilovně chybět nesmějí a musí být bezpodmínečně pořízeny. Z ostatních strojů budou pořízeny jen ty, které si žádají sami zákazníci. Na jejich preference jsme se ptali v dotazníku. Tím ušetříme značné prostředky, které ostatní fitcentra vynakládají na nákup strojů, které jsou následně využívány jen zřídka nebo dokonce jen proto, že jsou zkrátka k dispozici.

Seznam základních strojů a jejich pořizovací ceny u firmy GRÜNSPORT s.r.o., která je známá dobrou kombinací vynikající kvality a přiměřené ceny viz Příloha 1. Zároveň tato společnost poskytuje na vybavení v oboru nadstandardní čtyřletou záruku a je vyzdvihována pro svůj dobrý servis. Dále je v seznamu uvedeno potřebné množství a také rozměry, které budeme potřebovat později k určení minimální velikosti fitcentra.

Co se týče ostatních strojů, byly vybrány pouze ty, které v dotazníku získaly průměrnou hodnotu vyšší než 2,5. Seznam těchto strojů uvádí Tab. 4.2. Tab. 4.3 potom zachycuje aerobní stroje. Ty byly vybrány stejným způsobem jako stroje v Tab. 4.2, tedy na základě dotazníkového šetření.

Tab. 4.2 - Ceny ostatních strojů

Stroj	cena	množství	šířka (mm)	délka (mm)	cena celkem	cena celkem vč. DPH 21%
hacken dřep	38 750 Kč	1	1000	2300	38 750 Kč	46 888 Kč
výpony na lýtka	16 640 Kč	1	700	1300	16 640 Kč	20 134 Kč
snožování	42 570 Kč	1	1200	1400	42 570 Kč	51 510 Kč
roznožování	41 390 Kč	1	1200	1400	41 390 Kč	50 082 Kč
unožování	40 730 Kč	1	1000	1500	40 730 Kč	49 283 Kč
zakopávání ve stoje (hýždě)	43 070 Kč	1	800	1500	43 070 Kč	52 115 Kč
delt deck	40 150 Kč	1	1300	1300	40 150 Kč	48 582 Kč
tlaky na prsa v sedě ve stroji	44 290 Kč	1	1250	1550	44 290 Kč	53 591 Kč
stroj na břišní svaly	45 170 Kč	1	800	1300	45 170 Kč	54 656 Kč
CELKEM					352 760 Kč	426 840 Kč

Tab. 4.3 - Ceny aerobních strojů

stroj	cena	množství	cena celkem	cena celkem s DPH 21%
běžecský pás	30 000 Kč	2	60 000 Kč	72 600 Kč
stacionární kola	20 000 Kč	4	80 000 Kč	96 800 Kč
elliptical	20 000 Kč	2	40 000 Kč	48 400 Kč
ostatní doplňky	25 000 Kč		25 000 Kč	30 250 Kč
CELKEM			205 000 Kč	248 050 Kč

Sekundární vybavení

Kromě samotných strojů se posilovna neobejde bez dalšího vybavení, jako je vybavení recepce, elektronika apod. Seznam tohoto vybavení společně s orientační cenou je uveden v tabulce 4.4.

Jak můžeme z tabulek vidět, cena základních strojů činí 1025981 Kč, cena ostatních strojů 352760 Kč, cena aerobních strojů 205000 Kč a cena ostatního vybavení fitcentra 158000 Kč. Dohromady tedy za veškeré vybavení posilovny zaplatíme 1741741 Kč bez DPH, resp. 2108300 Kč s 21 % DPH.

Tab. 4.4 – Ceny ostatního vybavení

Druh vybavení	Cena bez DPH	Cena vč. DPH 21%
skříňky v šatnách	27 650 Kč	35 000 Kč
lavičky v šatnách	1 580 Kč	2 000 Kč
zrcadla v šatnách	2 370 Kč	3 000 Kč
zrcadla v posilovně	23 700 Kč	30 000 Kč
skříňky na cennosti	3 160 Kč	4 000 Kč
podl.krytina duraflex 15 m ²	15 800 Kč	20 000 Kč
koberce	11 850 Kč	15 000 Kč
počítač recepce	6 320 Kč	8 000 Kč
systém čipových karet	14 220 Kč	18 000 Kč
nábytek recepce	7 900 Kč	10 000 Kč
posezení	11 850 Kč	15 000 Kč
světla	15 800 Kč	20 000 Kč
ostatní	15 800 Kč	20 000 Kč
CELKEM	158 000 Kč	200 000 Kč

Posilovna bude dále disponovat solárium, které bude pronajímáno za měsíční nájem 6 050 Kč.

4.3.3 Potřebná rozloha fitcentra

Rozloha samotné posilovny byla vypočítána na základě rozměrů jednotlivých strojů (viz tab. 4.2 a tab. 4.3), přičemž bylo počítáno s jedním metrem prostoru ze tří stran stroje (čtvrtá strana bude umístěna u stěny). Dále byl připočítán prostor dostatečný pro pohyb po posilovně např. pro výpady s olympijskou činkou a také prostor pro aerobní zónu a strečink. Dohromady se jedná o 350 m². Dále je potřeba připočítat prostor pro šatny vč. sprch a WC. Bylo počítáno se skříňkami o rozměrech 40x40x180 cm (dxšxv). Při takovýchto rozměrech a dostatečném prostoru pro pohyb v šatnách a sprchy jsme došli k 55 m² rozlohy. Jelikož šatny jsou dámské a pánské, bude dohromady potřeba 110 m². Po připočítání dalších

nezbytných prostor (foyer, recepce, spojovací chodby) získáme celkovou minimální potřebnou rozlohu 500 m².

Při výpočtech byl opět brán ohled na preference zákazníků, zjištěné dotazníkovým šetřením, kdy se poměrně často objevoval požadavek na prostornost, především potom na prostornost šaten.

4.3.4 Zásoby a energie

Výpočet *zásob* v případě fitcentra není nikterak složitý, jelikož jediné zásoby potřebné pro provoz posilovny jsou suplementy a nápoje prodávané na baru. Předpokládané měsíční spotřebované množství suplementů a tedy také množství potřebné jako zásoby včetně cen viz Příloha 2.

Kromě potravinových doplňků budou na baru ještě nabízeny různé druhy nápojů. Jejich předpokládané spotřebované měsíční množství a ceny viz Příloha 2.

Výdaje na zásoby, zahrnující výdaje na suplementy a nápoje, jež pokryjí spotřebu pro první měsíc, činí tedy celkem 32 657 Kč vč. 21% DPH.

Co se týče *energií*, jejich odhad je oproti zásobám neporovnatelně komplikovaný. Je opravdu složité odhadnout, kolik zákazníků denně navštíví fitcentrum, kolik z nich použije sprchu a jak dlouho se budou sprchovat, resp. kolik vody vypotřebují. Další neznámou tvoří teplota vody, kterou budou klienti používat a od které se odvíjí cena. V případě elektrické energie může být odhad už znatelně konkrétnější, kdy tento můžeme založit na odběru el. energie jednotlivých spotřebičů a jejich předpokládané míře využití. Po odhadech a výpočtech jsme došli k částce, která se zhruba rovná měsíčnímu nájmu, tedy 30000 Kč měsíčně vč. 21% DPH. K výpočtu byla použita kalkulačka spotřeby vody společnosti Pražské vodovody a kanalizace, a.s. (Pražské vodovody a kanalizace, nedatováno), dále ceník vodného a stočného (Ostravské vodárny a kanalizace, 2013) a ceník tepelné energie (ČEZ Teplárenská, 2013).

4.3.5 Umístění provozovny a výše nájmu

Jak již bylo řečeno v geografické strategii, lokace posilovny bude v městském obvodu Slezská Ostrava. Dále známe potřebnou minimální rozlohu fitcentra, která činí 500m². Další nároky jsou přívod teplé vody a elektřiny, dobrá dostupnost, dostatečný počet míst k parkování. Po důkladném průzkumu na realitních serverech bylo zjištěno, že průměrný

měsíční nájem takovéto nemovitosti se pohybuje okolo 30 000 Kč. Žádná z nabízených nemovitostí ve Slezské Ostravě však svými dispozicemi nevyhovovala provozování fitcentra, a tak nezbývá, než se pro účely této práce spoléhat na to, že majitel nemovitosti by připustil rekonstrukci, jejímž účelem by bylo přetvořit prostory tak, aby vyhovovaly požadavkům na provoz fitcentra. Primárně by se jednalo o vybourání nenosných zdí, oddělující prostor, jež jsou pro fitcentrum nežádané. Tato přestavba by byla provedena majitelem za pomoci jeho otce, který má praxi 25 let ve stavebnictví a kamaráda který se deset let zabývá rekonstrukcemi vnitřních prostor. Tito by poskytli svou pomoc bezúplatně a náklady na rekonstrukci by tak spočívaly pouze v nákladech na nákup materiálu. Tyto náklady byly výše uvedenými osobami odhadnuty na 15 000 Kč.

Z praxe však víme, že možnosti rekonstrukce pronajímaných nemovitostí nebývají zdaleka tak jednoduché a nalezení vhodných prostor se tak stává zásadním problémem při založení fitcentra.

4.3.6 Lidské zdroje

Jak již bylo řečeno, personál fitcentra vytváří jeho atmosféru. Proto bude na výběr zaměstnanců brán velký zřetel. Zezačátku budou potřeba ve fitcentru pouze dvě pracovní síly – trenér a recepční. Pozici trenéra a poradce bude zastávat majitel fitcentra, který má také potřebnou trenérskou licenci. V brzkých ranních hodinách, kdy je předpokládána nízká návštěvnost bude majitel zastávat současně také pozici recepčního. Po zbytek dne je potřeba nalézt pracovní sílu, která bude na recepci pracovat. Jelikož předpokládaná otevírací doba je od 7:00 do 22:00 každý den, jedná se celkem o 105 pracovních hodin týdně. Jelikož majitel nemůže se stejným nasazením pracovat sedm dní týdně a bude mít tedy v neděli volno, zvýší se tento počet hodin o další 2h, dohromady tedy 107h. Z výše uvedeného vyplývá, že v neděli výjimečně nebude pro cvičence k dispozici trenér. Měsíčně se tedy jedná o přibližně 430 pracovních hodin pro recepční.

Jelikož je kladen velký důraz na dobrou náladu recepčních, kteří reprezentují fitcentrum, je jejich maximální pracovní doba, kterou mohou odpracovat nepřetržitě pouze 5h a maximální doba, kterou mohou odpracovat měsíčně je 110h. Tím bude zajištěno, že zaměstnanci nebudou unavení a otráveni prací. Z výše uvedeného vyplývá, že je tedy potřeba celkem čtyř recepčních, kteří se budou na své pozici střídat. Jelikož se jedná maximálně 110 pracovních hodin měsíčně, odpovídá charakter této práce spíše brigádě. Primárně tedy budou na tuto pozici vyhledávání vysokoškolští studenti. Jako ideální pracovněprávní vztah pro tuto

příležitost se jeví být dohoda o pracovní činnosti. Při zamýšlené mzdě 80-90 Kč/h by studenti zaměstnaní na této pozici nemuseli platit daň z příjmu fyzických osob ze závislé činnosti a z funkčních požitků a odváděli by tak pouze 4,5% z hrubé mzdy na zdravotní pojištění a 6,5% na sociální pojištění, tedy dohromady 11%. Pokud tedy chceme tyto zaměstnance motivovat čistou mzdou ve výši 80 Kč/h, musíme je odměňovat hrubou hodinovou mzdou 89 Kč/h. My jako zaměstnavatelé musíme z této hrubé mzdy odvést ještě dalších 2,3% na nemocenské pojištění, 21,5% na důchodové pojištění a 1,2% na státní politiku zaměstnanosti, dohromady tedy 25%. Za každou hodinu, kterou recepční odpracují, tedy zaplatíme přibližně 111 Kč a z této částky dostane zaměstnanec čistou hodinovou mzdu 80 Kč. Při 430h měsíčně se jedná o mzdové náklady 47 730 Kč.

V případě potřeby dalších trenérů či poradců by byla zvolena spolupráce na základě živnostenského listu, přičemž by byl kladen důraz na to, aby tito živnostníci spolupracovali i s jinými fitcentry, abychom nemohli být nařčeni z využívání tzv. schwarz systému.

4.4 Přehled základních výsledků a závěrů finanční analýzy

V této části bude uveden způsob financování projektu, vyčísleny náklady a výnosy projektu vč. plánových výkazů zisku a ztráty a v neposlední řadě budou uvedeny hodnoty nejdůležitějších ekonomických ukazatelů.

V celé finanční analýze bylo pracováno se scénáři vývoje a to se scénářem pesimistickým, realistickým a optimistickým. Tyto scénáře se lišily výšemi výnosů v závislosti na výši poptávky po službách fitcentra.

4.4.1 Zdroje financování projektu

Jelikož majitel disponuje vlastním kapitálem v hodnotě pouze 650 000 Kč, je nutné využít některé z forem cizího kapitálu. Z vlastního kapitálu může majitel uhradit všechny výdaje, až na primární a sekundární vybavení posilovny v celkové hodnotě přibližně 1 900 000 Kč vč. 21% DPH. Majitel nedisponuje žádným majetkem v podobné výši, který by mohl použít jako záruku při poskytnutí úvěru a svým charakterem se projekt nehodí pro financování venture kapitalisty, jelikož zdaleka neprodukuje takové zisky, jaké business angels požadují.

Jediným způsobem tak zůstává financování prostřednictvím finančního leasingu. Po propočtu na několika internetových leasingových kalkulačkách bylo zjištěno následující. Při pořizovací ceně předmětu leasingu 1 900 000 Kč je požadovaná minimální navýšená splátka

(dále akontace) v hodnotě 10% z této pořizovací ceny, tedy 190 000 Kč. Vzhledem k charakteru předmětu leasingu byl leasingový koeficient při době pronájmu šest let stanoven na přibližně 1,25. Z toho vyplývá, že za finanční leasing primárního vybavení posilovny v hodnotě 1 900 000 Kč zaplatíme dohromady 2 375 000 Kč ($1\,900\,000 \cdot 1,25$). Rozdíl mezi touto hodnotou a pořizovací cenou primárního vybavení tvoří zisk leasingové společnosti. Pokud od částky 2 375 000 Kč odečteme 10% akontaci 190 000 Kč, zůstane nám 2 185 000 Kč, jež je třeba v průběhu 72 měsíců zaplatit. Tzn., že *měsíční leasingová splátka bude činit přibližně 30 000 Kč* ($2\,185\,000 / 72$). Po uplynutí doby pronájmu bude předmět pronájmu odkoupen fitcentrem od leasingové společnosti za symbolickou částku 1 000 Kč.

4.4.2 Zahajovací rozvaha

Jelikož ani akontace, ani leasingové splátky se v rozvaze neprojeví, tak si můžeme v tabulce 4.5 všimnout, že aktiva budou tvořit pouze investiční náklady bez akontace leasingové společnosti, tedy 452 807 Kč. Tyto aktiva jsou tvořeny dlouhodobým nehmotným majetkem v hodnotě 25 000 Kč tvořeným zřizovacími výdaji (15 000 Kč) a informačním systémem bezkontaktních čipových karet (10 000 Kč), jež spadá do kategorie software. Dále se na aktivech podílí dlouhodobý hmotný majetek ve výši 340 000 Kč. Do této kategorie patří sekundární vybavení posilovny (190 000 Kč) a rekonstruovaný interiér provozovny (150 000 Kč). Další položkou jsou zásoby ve výši 32 657 Kč vynaloženými na nákup suplementů (16 138 Kč) a nápojů (25 200 Kč), jež budou prodávány na baru. Poslední položkou je krátkodobý finanční majetek v hodnotě 7 000 Kč, jež představuje zůstatek na běžném účtu.

Nákup veškerého výše uvedeného majetku byl financován ze základního kapitálu, jenž činí 452 807 Kč a byl splacen v plné výši.

Tab. 4.5 - Zahajovací rozvaha

Zahajovací rozvaha			
AKTIVA CELKEM		PASIVA CELKEM	
	452 807 Kč		452 807 Kč
I. Pohledávky za upsaný základní kapitál	0 Kč	I. Vlastní kapitál	452 807 Kč
II. Dlouhodobý majetek	365 000 Kč	1. Základní kapitál	452 807 Kč
1. Dlouhodobý nehmotný majetek	25 000 Kč	2. Kapitálové fondy	0 Kč
2. Dlouhodobý hmotný majetek	340 000 Kč	3. Fondy ze zisku	0 Kč
3. Dlouhodobý finanční majetek	0 Kč	4. Výsledek hospodaření minulých let	0 Kč
III. Oběžná aktiva	39 657 Kč	5. VH běžného účetního období	0 Kč
1. Zásoby	32 657 Kč	II. Cizí zdroje	0 Kč
2. Dlouhodobé pohledávky	0 Kč	1. Rezervy	0 Kč
3. Krátkodobé pohledávky	0 Kč	2. Dlouhodobé závazky	0 Kč
4. Krátkodobý finanční majetek	7 000 Kč	3. Krátkodobé závazky	0 Kč
IV. Ostatní aktiva	48 150 Kč	4. Bankovní úvěry a výpomoci	0 Kč
1. Časové rozlišení	48 150 Kč	III. Ostatní pasiva	0 Kč
		1. Časové rozlišení	0 Kč

4.4.3 Předpokládané výnosy a náklady

Na začátku tohoto oddílu je třeba uvést, že náklady fitcentra jsou z naprosté většiny fixní a pouze zanedbatelné procento nákladů je variabilní (velmi mírně se může lišit pouze výše nákladů na pořízení zásob), proto byly měsíční náklady považovány za konstantní nehledě na počet zákazníků, a tedy jsou pro všechny scénáře stejné.

Předpokládané náklady

Tzv. nultý rok, kdy ještě fitcentrum není otevřeno, avšak pracuje se na jeho otevření, je typický tím, že existují pouze náklady a žádné výnosy. Jedná se převážně o náklady investiční jako je nákup sekundárního vybavení, náklady na rekonstrukci provozních prostor apod. Investiční náklady jsou zachyceny v Tab. 4.6.

Tab. 4.6 - Investiční náklady

Druh nákladu	Částka vč.21 % DPH
Nákup sekundárního vybavení	200 000 Kč
Akontace leasingové společnosti	190 000 Kč
Náklady na rekonstrukci prostor	150 000 Kč
Pořízení zásob na první měsíc	32 657 Kč
Záloha na nájemné	30 000 Kč
Tříměsíční záloha na pronájem solária	18 150 Kč
Marketingové náklady	7 000 Kč
Zřizovací výdaje	15 000 Kč
CELKEM	642 807 Kč

Nejsou zde zahrnuty náklady na pořízení primárního vybavení posilovny (kromě první zvýšené splátky), jelikož tyto jsou hrazeny finančním leasingem a náklady se tak rozprostřou

do prvních šesti let formou leasingových splátek, zachycených v měsíčních nákladech. Tyto měsíční náklady pro prvních šest let jsou uvedeny v Tab. 4.7. Kromě leasingových splátek tady patří také mzdové náklady, nájemné, spotřebované energie či pořízení zásob suplementů a nápojů pro prodej na baru.

Tab. 4.7 - Měsíční náklady pro prvních šest let

Druh nákladu	Částka vč. 21% DPH
Mzdové náklady	47 730 Kč
Pořízení zásob	32 657 Kč
Nájem	30 000 Kč
Energie	30 000 Kč
Leasingová splátka	30 000 Kč
Pronájem solária	6 050 Kč
Marketingové náklady	300 Kč
CELKEM	176 737 Kč

Tab. 4.8 uvádí měsíční náklady pro 7. – 10. rok života projektu. Od nákladů pro 1. – 6. rok se liší pouze tím, že zde již nejsou náklady na leasingové splátky, jelikož šestý rok provozu byl posledním rokem, kdy si fitcentrum primární vybavení pronajímalo a počínaje sedmým rokem života projektu jej již vlastní.

Tab. 4.8 - Měsíční náklady pro 7. - 10. rok

Druh nákladu	Částka vč. 21% DPH
Mzdové náklady	47 730 Kč
Pořízení zásob	32 657 Kč
Nájem	30 000 Kč
Energie	30 000 Kč
Pronájem solária	6 050 Kč
Marketingové náklady	300 Kč
CELKEM	146 737 Kč

Předpokládané výnosy v 1. roce

Jelikož výnosy v prvním roce provozu jsou značně nestabilní, byly pro první rok stanoveny výnosy a s nimi související zisky pro každý měsíc zvlášť. První rok je charakteristický tím, že fitcentrum začíná poprvé generovat zisky, avšak tyto jsou podstatně nižší, než se očekává od následujících let. V Tab. 4.9 jsou uvedeny předpokládané výnosy, náklady a zisky po zdanění jednotlivých měsíců v prvním roce pro jednotlivé scénáře.

Tab. 4.9 - Měsíční náklady a výnosy jednotlivých scénářů pro první rok

Měsíc	Pesimistický scénář			Realistický scénář			Optimistický scénář		
	Výnosy	Náklady	EAT	Výnosy	Náklady	EAT	Výnosy	Náklady	EAT
leden	224 020 Kč	176 737 Kč	38 299 Kč	227 510 Kč	176 737 Kč	41 126 Kč	232 700 Kč	176 737 Kč	45 330 Kč
únor	124 222 Kč	176 737 Kč	-52 515 Kč	145 127 Kč	176 737 Kč	-31 610 Kč	167 257 Kč	176 737 Kč	-9 480 Kč
březen	135 485 Kč	176 737 Kč	-41 252 Kč	161 940 Kč	176 737 Kč	-14 797 Kč	198 145 Kč	176 737 Kč	17 340 Kč
duben	162 667 Kč	176 737 Kč	-14 070 Kč	192 117 Kč	176 737 Kč	12 458 Kč	230 872 Kč	176 737 Kč	43 849 Kč
květen	183 035 Kč	176 737 Kč	5 101 Kč	214 640 Kč	176 737 Kč	30 701 Kč	250 905 Kč	176 737 Kč	60 076 Kč
červen	182 335 Kč	176 737 Kč	4 534 Kč	216 615 Kč	176 737 Kč	32 301 Kč	253 270 Kč	176 737 Kč	61 992 Kč
červenec	151 220 Kč	176 737 Kč	-25 517 Kč	182 825 Kč	176 737 Kč	4 931 Kč	222 430 Kč	176 737 Kč	37 011 Kč
srpen	151 220 Kč	176 737 Kč	-25 517 Kč	182 825 Kč	176 737 Kč	4 931 Kč	222 430 Kč	176 737 Kč	37 011 Kč
září	162 703 Kč	176 737 Kč	-14 034 Kč	196 533 Kč	176 737 Kč	16 035 Kč	212 043 Kč	176 737 Kč	28 598 Kč
říjen	182 335 Kč	176 737 Kč	4 534 Kč	215 915 Kč	176 737 Kč	31 734 Kč	254 670 Kč	176 737 Kč	63 126 Kč
listopad	184 785 Kč	176 737 Kč	6 519 Kč	218 365 Kč	176 737 Kč	33 719 Kč	257 120 Kč	176 737 Kč	65 110 Kč
prosinec	185 485 Kč	176 737 Kč	7 086 Kč	219 765 Kč	176 737 Kč	34 853 Kč	258 520 Kč	176 737 Kč	66 244 Kč
CELKEM			-106 831 Kč			196 382 Kč			516 208 Kč

Můžeme si všimnout, že zisky v jednotlivých měsících se od sebe velmi liší. Detailní struktura výnosů jednotlivých měsíců pro pesimistický scénář viz Příloha 3, pro realistický scénář viz Příloha 4 a pro pesimistický scénář viz Příloha 5.

Výrazný zisk v lednu je způsoben výnosy plynoucími z prodeje permanentek prostřednictvím služby Slevomat. Jelikož jsou ale tyto permanentky platné tři měsíce od otevření fitcentra, předpokládá se, že zákazníci budou v únoru a březnu uplatňovat především permanentky zakoupené v lednu a za první kvartál se tak prodá jen velmi málo permanentek za plnou cenu. Proto výnosy v únoru a březnu výrazně klesají. To je navíc podpořeno tím, že posilovna je nová a teprve vstupuje do povědomí potenciálních zákazníků. Jedinou výhodou v tomto období je tradičně zvýšený zájem zákazníků o služby fitcenter po Novém roce, způsobený novoročními předsevzetími.

V druhém kvartále již fitcentrum pomalu vstupuje do povědomí zákazníků, kteří začínají využívat jeho služeb a přicházejí i z jiných zdrojů než ze Slevomatu. V druhém kvartálu bývá všeobecně návštěvnost poměrně vysoká, neboť příchod jara láká do posiloven tzv. plážové kulturisty, tedy zákazníky, jejichž hlavním cílem je vyformovat svou postavu tak, aby vypadali dobře v létě v plavkách.

Třetí kvartál je charakteristický příchodem léta a letními prázdninami, kdy návštěvníci fitcenter dávají před posilováním přednost outdoorovým aktivitám a dovoleným, což se projeví propadem výnosů.

Ve čtvrtém kvartále se návštěvníci vrací opět do fitcenter a často s sebou přivedou zákazníky nové, jež jsou svými posilujícími kolegy motivováni k tomu, aby svou postavu do příštího léta také vylepšili. Většina z nich svá předsevzetí začne realizovat až po Novém roce, přesto se část z nich rozhodne začít s fitness již po prázdninách. Toto vše spolu s faktem, že ve čtvrtém kvartále je fitcentrum díky marketingu a referencím od spokojených zákazníků již dobře známé, má za následek růst počtu zákazníků a tedy i růst výnosů, potažmo zisku.

Vidíme, že jak v realistickém, tak v optimistickém scénáři jsou generovány dostatečné zisky. Pesimistický scénář pro první rok však vykazuje poměrně výraznou ztrátu 106 831 Kč. Jelikož majitel fitcentra investoval téměř veškeré své dostupné prostředky do otevření fitcentra, nedisponuje v této době potřebnými financemi, aby ztrátu uhradil. V případě, že dojde k uplatnění pesimistického scénáře, musí majitel tuto situaci včas rozpoznat a adaptovat se. Možným způsobem snížení nákladů je např. snížení čistých mezd z 80 Kč na 70 Kč/h, čímž by se za rok ušetřilo celkem 72 240 Kč a ztráta by se tak snížila na 34 591 Kč. Snížení by však nesmělo mít za následek zhoršení kvality personálu a muselo by tedy být zaměstnancům dobře odůvodněno. Jako kompenzace by jim byly nabídnuty jiné formy odměn, např. veškeré služby fitcentra zdarma. Dále by bylo možné ztrátu snížit opatrným experimentováním s cenovou elasticitou, tedy zdražováním služeb fitcentra. Zvláště v prvním roce provozu se ale jedná o riskantní způsob a je třeba pečlivě sledovat reakce zákazníků. Dalším způsobem, jak eliminovat ztrátu je zvýšení úsilí v získávání nových zákazníků.

Předpokládané výnosy pro 2. – 10. rok

Ve druhém roce je již fitcentrum zavedené a má svou základnu loajálních zákazníků. Pro roky dva až deset nebyly vypracovány výnosy pro jednotlivé měsíce. Namísto toho byly stanoveny výnosy průměrného měsíce, do kterých byly zahrnuty veškeré sezónní výkyvy v kalendářním roce. Strukturu výnosů tohoto průměrného měsíce pro realistický scénář si můžeme prohlédnout v Tab. 4.10. Struktury výnosů pro pesimistický a optimistický scénář viz Příloha 6.

Tab. 4.10 - Struktura výnosů průměrného měsíce pro 2. - 10. rok pro realistický scénář

Druh výnosu	Předpokládaný počet prodaných kusů	Cena za 1 ks	Výnos celkem
Prodej měsíčních permanentek	40	899 Kč	35 960 Kč
Prodej studentských měsíčních permanentek	20	649 Kč	12 980 Kč
Prodej 20 vstupových permanentek	10	1 520 Kč	15 200 Kč
Prodej 30 vstupových permanentek	10	2 160 Kč	21 600 Kč
Prodej ročních permanentek	1	8 000 Kč	8 000 Kč
Prodej partnerských permanentek	3	1 495 Kč	4 485 Kč
Prodej studentských partnerských permanentek	4	995 Kč	3 980 Kč
Prodej jednorázových vstupů	250	85 Kč	21 250 Kč
Prodej studentských jednorázových vstupů	100	79 Kč	7 900 Kč
Prodej iontových nápojů (100% marže)	3000	5 Kč	15 000 Kč
Prodej ostatních suplementů (35% marže)	1	11 660 Kč	11 660 Kč
Prodej nápojů (marže 25 %)	1	31 500 Kč	31 500 Kč
Prodej soukromých trenérských hodin	90	200 Kč	18 000 Kč
Solárium	1200	7 Kč	8 400 Kč
CELKEM			215 915 Kč

4.4.4 Plánové výkazy zisku a ztráty

Pro projekt byly sestaveny plánové výkazy zisku a ztráty pro jednotlivé scénáře. Pro nultý a první rok byly sestaveny výkazy zisku a ztráty zvlášť, jelikož náklady a výnosy v těchto letech se budou výrazně lišit od nákladů a výnosů v letech následujících. Pro roky dva až šest byl sestaven jednotný VZZ, jelikož se předpokládá, že výnosy a náklady v těchto letech budou velmi podobné. Další výkaz zisku a ztráty byl sestaven pro 7. - 10. rok investice, jelikož po šesti letech skončí pronájem primárního vybavení od leasingové společnosti a tento majetek fitcentrum odkoupí od pronajímatele za symbolickou částku. Měsíční náklady se tak sníží o hodnotu leasingové splátky, tedy o 30 000 Kč, což ovlivní i výkazy zisku a ztráty pro následující léta.

Výkaz zisku a ztráty pro nultý rok uvedený v Tab. 4.11 vychází především z investičních nákladů uvedených v Tab. 4.6. Jelikož v nultém roce ještě nedošlo k otevření fitcentra, jsou tržby nulové a výsledek hospodaření za tento rok je tak představován výraznou ztrátou 642 807 Kč.

Tab. 4.11 - VZZ pro nultý rok

Položka	Hodnota
Obchodní marže	-32 657 Kč
Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	0 Kč
Provozní náklady	610 150 Kč
Provozní VH	-642 807 Kč
Výnosy z finanční činnosti	0 Kč
Náklady z finanční činnosti	0 Kč
Finanční VH	0 Kč
Daň z příjmu za běžnou činnost	0 Kč
VH za běžnou činnost	-642 807 Kč
Mimořádné výnosy	0 Kč
Mimořádné náklady	
Daň z mimořádné činnosti	0 Kč
Mimořádný výsledek hospodaření	0 Kč
VH za účetní období	-642 807 Kč

Tab. 4.12 zachycuje *výkaz zisku a ztráty za 1. rok* v realistickém scénáři. Vzhledem k charakteru podniku nijak nepřekvapí, že naprostá většina výnosu je tvořena tržbami za prodej vlastních služeb a pouze malá část je tvořena obchodní marží, tedy ziskem z prodeje suplementů a nápojů na baru.

Tabulka 4.12 - VZZ za 1. rok pro realistický scénář

Položka	Hodnota
Obchodní marže	306 036 Kč
Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	1 676 257 Kč
Provozní náklady	1 728 960 Kč
Provozní VH	253 333 Kč
Výnosy z finanční činnosti	0 Kč
Náklady z finanční činnosti	0 Kč
Finanční VH	0 Kč
Daň z příjmu za běžnou činnost	48 133 Kč
VH za běžnou činnost	205 200 Kč
Mimořádné výnosy	0 Kč
Mimořádné náklady	0 Kč
Daň z mimořádné činnosti	0 Kč
Mimořádný výsledek hospodaření	0 Kč
VH za účetní období	205 200 Kč

Tab. 4.13 představuje roční plánový výkaz zisku a ztráty pro druhý až šestý rok provozu fitcentra. Vidíme, že výsledek hospodaření za účetní období, tedy za jeden rok, je roven 380 810 Kč, tzn. že měsíční průměrný zisk je 31 734 Kč.

Tab. 4.13 - VZZ pro 2. - 6. rok,

Položka	Hodnota
Obchodní marže	306 036 Kč
Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	1 893 060 Kč
Provozní náklady	1 728 960 Kč
Provozní VH	470 136 Kč
Výnosy z finanční činnosti	0 Kč
Náklady z finanční činnosti	0 Kč
Finanční VH	0 Kč
Daň z příjmu za běžnou činnost	89 326 Kč
VH za běžnou činnost	380 810 Kč
Mimořádné výnosy	0 Kč
Mimořádné náklady	0 Kč
Daň z mimořádné činnosti	0 Kč
Mimořádný výsledek hospodaření	0 Kč
VH za účetní období	380 810 Kč

Jak už bylo řečeno, na konci šestého roku dojde k ukončení pronájmu primárního vybavení posilovny a jeho převodu do majetku společnosti. Měsíční náklady se nám tím sníží o 30 000 Kč a o stejnou částku se logicky zvýší měsíční zisky. *Výkaz zisku a ztráty pro sedmý až desátý rok* uvádí Tab. 4.14.

Tab. 4.14 - VZZ pro 7. - 10. rok

Položka	Hodnota
Obchodní marže	306 036 Kč
Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	1 893 060 Kč
Provozní náklady	1 368 960 Kč
Provozní VH	830 136 Kč
Výnosy z finanční činnosti	0 Kč
Náklady z finanční činnosti	0 Kč
Finanční VH	0 Kč
Daň z příjmu za běžnou činnost	157 726 Kč
VH za běžnou činnost	672 410 Kč
Mimořádné výnosy	0 Kč
Mimořádné náklady	0 Kč
Daň z mimořádné činnosti	0 Kč
Mimořádný výsledek hospodaření	0 Kč
VH za účetní období	672 410 Kč

Pokud sečteme zisky resp. ztráty za celých deset let trvání investice v realistickém scénáři, získáme nediskontovaný zisk v hodnotě 4 156 083Kč $(-642\,807 + 205\,200 + 5 \cdot 380\,810 + 4 \cdot 672\,410)$.

Výkazy zisku a ztrát za jednotlivé roky pro pesimistický scénář viz Příloha 7 a pro optimistický scénář viz Příloha 8.

4.4.5 Ukazatele ekonomické efektivity

Pro představu ekonomické efektivity projektu bylo vypočteno pět ukazatelů ekonomické efektivity. Konkrétně se jedná o rentabilitu vlastního kapitálu, dobu úhrady projektu, index ziskovosti, vnitřní výnosové procento a čistou současnou hodnotu. Ukazatelé byly vypočteny dle postupů nastíněných v oddíle 2.5.1 *Kritéria hodnocení ekonomické efektivity* a s výjimkou čisté současné hodnoty byly pro jejich výpočet použity hodnoty z realistického scénáře.

Hodnota *rentability vlastního kapitálu* je pro třetí rok provozu fitcentra rovna 84%. Tzn., že za třetí rok vygeneruje fitcentrum zisk rovný 84% jednorázových investičních výdajů. Při výpočtu byl jako vlastní kapitál počítán pouze základní kapitál ze zahajovací rozvahy, protože se předpokládá, že pokud projekt v prvních třech letech vygeneruje nadbytečný kapitál, tak bude okamžitě použit pro předčasné splácení leasingových splátek.

Doba úhrady projektu činí dva roky a 55 dní. Za tuto dobu se nám ze zisků vrátí veškeré finanční prostředky, které jsme do projektu na počátku investovali.

Index ziskovosti projektu je roven 2,49. To znamená, že za každou korunu, investovanou na počátku projektu získáme 2,49 Kč, přičemž se jedná o diskontovanou hodnotu.

Vnitřní výnosové procento bylo funkcí MÍRA.VÝNOSNOSTI, dostupnou v programu MS Excel stanoveno na 52%.

Čistá současná hodnota

Jelikož v zamýšleném fitcentru neexistují časové odstupy mezi náklady a výdaji, resp. mezi výnosy a příjmy, lze tyto pojmy považovat za synonyma. Je to způsobeno tím, že fitcentrum od zákazníků nepřijímá jiné platby než platby v hotovosti a zároveň veškeré náklady, které hradí, platí buď hotově nebo převodem na účet dodavatele, přičemž doba mezi vznikem závazku a odesláním peněz na účet je v řádu pouze několika málo dní. V případě, že bychom sledovali denní cash flow, museli bychom těchto pár dní samozřejmě zohlednit. Pokud nás však zajímají náklady a výnosy z měsíčního, potažmo ročního hlediska, můžeme výše uvedené pojmy ztotožnit.

To nám umožňuje považovat výsledky hospodaření za účetní období za totožné s volnými peněžními toky na konci těchto období. Díky tomu nemusíme pro výpočet NPV stanovovat volné měsíční toky pro jednotlivé roky, jelikož nám postačí již vypočtené výsledky hospodaření za tyto roky.

Výpočet NPV uvádí Tab. 4.15. Jsou uvedeny výsledky hospodaření, resp. volné peněžní toky a jejich diskontované vyjádření pro všechny scénáře. Náklady vlastního kapitálu byly vypočteny pomocí přírážek podle Vzorce 2.16 a jejich výše činí 13,8%. Je však nutno brát v potaz variantnost výpočtu a netypičnost počítaného projektu. Náklady vlastního kapitálu se tak mohou více či méně různit.

Tab. 4.15 - Výpočet NPV

Období	Pesimistické FCFE	Realistický FCFE	Optimistické FCFE	Diskontní faktor	Pesimistické PV(FCFE)	Realistické PV(FCFE)	Optimistické PV(FCFE)
0. rok	-642 807 Kč	-642 807 Kč	-642 807 Kč	1	-642 807 Kč	-642 807 Kč	-642 807 Kč
1. rok	-91 332 Kč	205 200 Kč	518 010 Kč	0,878735	-80 257 Kč	180 316 Kč	455 193 Kč
2. rok	54 413 Kč	380 810 Kč	757 509 Kč	0,772175	42 016 Kč	294 052 Kč	584 929 Kč
3. rok	54 413 Kč	380 810 Kč	757 509 Kč	0,678536	36 921 Kč	258 393 Kč	513 997 Kč
4. rok	54 413 Kč	380 810 Kč	757 509 Kč	0,596254	32 444 Kč	227 059 Kč	451 667 Kč
5. rok	54 413 Kč	380 810 Kč	757 509 Kč	0,523949	28 509 Kč	199 525 Kč	396 896 Kč
6. rok	54 413 Kč	380 810 Kč	757 509 Kč	0,460412	25 052 Kč	175 329 Kč	348 766 Kč
7. rok	346 013 Kč	672 410 Kč	1 049 109 Kč	0,40458	139 990 Kč	272 044 Kč	424 448 Kč
8. rok	346 013 Kč	672 410 Kč	1 049 109 Kč	0,355518	123 014 Kč	239 054 Kč	372 977 Kč
9. rok	346 013 Kč	672 410 Kč	1 049 109 Kč	0,312406	108 096 Kč	210 065 Kč	327 748 Kč
10. rok	346 013 Kč	672 410 Kč	1 049 109 Kč	0,274522	94 988 Kč	184 591 Kč	288 004 Kč
NPV					-92 033 Kč	1 597 622 Kč	3 521 818 Kč

Jak je z Tab. 4.15 patrné, NPV pro pesimistický scénář činí -92 033 Kč, pro realistický scénář 1 597 622 Kč a pro optimistický scénář 3 521 818 Kč. Znamená to, že k realizaci lze doporučit pouze realistický a optimistický scénář projektu, zatímco realizace pesimistického scénáře by byla neefektivní, jelikož kdybychom například vložili peníze na běžný účet úročený stejnou úrokovou mírou, jako je diskontní sazba projektu a ročně bychom z něj vybírali částku rovnou ziskům za odpovídající léta projektu, stačilo by nám k dosažení těchto zisků vložit na účet právě o 92 033 Kč méně, než činí počáteční investice do založení fitcentra, tedy 550 774 Kč (642 807 – 92 033). Běžný účet s úrokovou mírou 13,8% se nám nejspíš najít nepodaří, avšak existují jiné formy investic s touto mírou výnosu jako např. akcie a právě na běžném účtu lze nevýhodnost pesimistického scénáře dobře demonstrovat.

Jak již bylo řečeno, výše nákladů vlastního kapitálu může být značně nepřesná. Proto byly vypočteny intervaly nákladů vlastního kapitálu, pro které lze či naopak nelze realizaci jednotlivých scénářů doporučit. Tyto intervaly uvádí Tab. 4.16.

Tab. 4.16 - Intervaly nákladů vl. kapitálu

Interval nákladu vlastního kapitálu R_E	Doporučení pro pesimistický scénář	Doporučení pro realistický scénář	Doporučení pro optimistický scénář
$R_E \in \langle 0\%; 11,5\% \rangle$	doporučuje se	doporučuje se	doporučuje se
$R_E \in \langle 11,5\%; 52\% \rangle$	nedoporučuje se	doporučuje se	doporučuje se
$R_E \in \langle 52\%; 99\% \rangle$	nedoporučuje se	nedoporučuje se	doporučuje se
$R_E \geq 99\%$	nedoporučuje se	nedoporučuje se	nedoporučuje se

Jak lze z tabulky vyčíst, přestože je výpočet nákladu na vlastní kapitál nepřesný, na výše uvedených doporučeních k realizaci to nic nemění, jelikož rozptyl intervalu, ve kterém zůstávají doporučení neměnné je poměrně vysoký (jedná se o druhý rozptyl, tedy $\langle 11,5\%; 52\% \rangle$).

4.5 Shrnutí a závěry

Na trhu, na něhož se chystá společnost vstoupit, panuje vysoce konkurenční prostředí. Přesto je ale možné obstát. Úspěch v tak velké konkurenci si však žádá profesionální přístup s důrazem na detaily a promyšlený marketing. Není příliš rozumné snažit se konkurovat cenou, neboť vysoké množství posiloven a boj o zákazníky má za následek ceny na velmi nízké úrovni. Zákazníci se však orientují kromě ceny také podle kvality služeb a zde vede cesta pro nové fitcentrum - nabídnout perfektní služby převyšující úroveň konkurentů, za které si zákazník bude ochoten připlatit.

Kapitálové výdaje na založení fitcentra jsou velmi vysoké, avšak pomocí finančního leasingu je zahájení provozu možné i s relativně malým kapitálem, kterým budoucí majitel disponuje.

Již při základně sta loajálních zákazníků je projekt ziskový, přičemž získat tuto základnu by nemělo být příliš obtížné, vzhledem k průměrnému počtu návštěvníků fitcenter.

Největším problémem, který je při realizaci potřeba vyřešit tak zůstává nalezení vhodných provozních prostor. Požadavky na tyto prostory jsou velmi specifické, a pokud chceme zároveň udržet výši nájmu na přijatelné úrovni, nabídka na trhu nemovitostí je velmi omezená.

5 Návrhy a doporučení

Na základě zpracovaného podnikatelského plánu byly vypracovány tyto návrhy a doporučení, jejichž realizací bude sníženo podnikatelské riziko.

Na trhu, na něhož se chystá společnost vstoupit, panuje vysoce konkurenční prostředí. Další společnost, která by na tomto trhu chtěla uspět tak musí z řady mnoha konkurentů vybočovat nějakou charakteristickou odlišností či odlišnostmi.

Fitcentrum dle preferencí zákazníků je dobrou volbou, jelikož dle provedeného marketingového výzkumu jsou v každém fitcentru podrobeném tomuto výzkumu téměř všichni zákazníci s něčím nespokojeni. Nejčastěji to bývá nekvalifikovaný a nepříjemný personál, nízká kapacita fitcentra a nevyhovující sociální zařízení. Právě na tyto tři oblasti se doporučujeme zaměřit. Účast majitele fitcentra, který bude po většinu otevírací doby ve fitcentru přítomen a který se bude věnovat zákazníkům, přičemž je kvalifikovaným trenérem, je velmi žádoucí.

Vzhledem k omezeným zdrojům majitele je možné nakoupit *pouze ty stroje, které jsou zákazníci požadovány*. Ušetří se tím velká část finančních prostředků, které jiná fitcentra investují do strojů, jež potom nejsou využívány, případně jsou využívány velmi zřídka.

Nevyplatí se naopak šetřit v případě *rozlohy provozních prostor*, jelikož na dostatečnou kapacitu posilovny a šaten jsou zákazníci, jak již bylo uvedeno, velmi citliví.

Velmi důležitým faktorem je *lokace fitcentra*. Fitcentrum musí být blízko klientům, proto se doporučuje umístit provozovnu v co nejhustěji zastavěné oblasti. Z hlediska konkurence je potom vhodné umístění v městském obvodu Slezská Ostrava, kde je konkurence nejnižší.

Velký důraz by měl být kladen na personál fitcentra. Ten by měl být příjemný na zákazníky a zároveň kvalifikovaný a schopný klientům poradit, což platí nejen pro trenéra, ale i pro recepční. Fitcentrum potom celkově působí profesionálním dojmem.

Jako zdroj financování primárního vybavení posilovny doporučujeme finanční leasing, jenž umožňuje platit toto zařízení průběžně z provozních zisků fitcentra. Není tedy nutné mít vlastní kapitál potřebný pro nákup ani osobní majetek pro zajištění případného poskytnutého úvěru.

V případě, že výše poptávky po službách společnosti bude ve výši uvažované v realistickém scénáři nebo i nižší se realizace projektu doporučuje. S rostoucí poptávkou potom výhodnost a rentabilita projektu samozřejmě stoupá. Projekt však počítá s velkým zapojením budoucího majitele společnosti, náročným na jeho osobní časový fond, a pokud bychom přihlédli k alternativním nákladům, kdy majitel mohl namísto své přítomnosti ve fitcentru například pracovat, výhodnost a rentabilita uvažovaného záměru se významně snižuje. Provozování fitcentra tedy není příliš výhodné pro investory, jež hledají aktiva, která jim budou přinášet pasivní příjem. Naopak pro podnikatele, pro něž by bylo provozování fitcentra jistým druhem záliby, se jedná o nadprůměrně ziskovou živnost.

6 Závěr

Zahájení podnikání představuje pro podnikatele velký zlom v životě, a to především tehdy, pokud jde o jeho první podnikání. Nejedná se přitom pouze o zlom profesionální, nýbrž z velké části je i osobním milníkem. Podnikatel může získat velkou osobní svobodu, finanční nezávislost a uspokojení z toho, že vytváří nové hodnoty, za které je patřičně ohodnocen. Může se věnovat tomu, co jej baví a může to dělat způsobem, o kterém si myslí, že je ten správný, nikoliv způsobem, o němž si myslí, že je správný jeho zaměstnavatel, jako tomu bývá v případě, kdy člověk pracuje jako zaměstnanec. Na druhou stranu však zahájení podnikání představuje spoustu práce a především pro podnikatele představuje velké riziko. Jedná se především o riziko neúspěchu, kdy podnikatel může přijít o veškeré své úspory, které použil jako počáteční kapitál. Záleží potom na každém podnikateli, jak se k těmto skutečnostem postaví.

Sestavením tohoto podnikatelského plánu se jeho autor přesvědčil o důležitosti vytvoření takového plánu, přičemž jeho přínos nespočívá pouze v jeho závěrech, ale i v jeho samotném sestavování. Pokud totiž podnikatelský plán píše sám podnikatel, často při tom narazí na spoustu problémů a zjistí mnoho skutečností, které si předtím ani neuvědomoval. Je si potom více vědomý toho, do čeho se pouští.

Další věcí, kterou si autor této práce při jejím vytváření uvědomil, je to, že ačkoliv mu jeho dosavadní studium na vysoké škole i studium literatury související s podnikatelským plánem i s podnikáním samotným přineslo mnoho teoretických poznatků, jež mu při sestavování podnikatelského plánu byly velkým přínosem, v praxi není vše tak přímočaré, jak by se při studiu teorie mohlo zdát. Příkladem může být výpočet čisté současné hodnoty, kdy byl autor nemile překvapen složitostí stanovení nákladů vlastního kapitálu.

V průběhu práce muselo být řešeno několik problémů. Těmi nejzásadnějšími přitom bylo vyřešení způsobu financování vzhledem k nedostatečnému vlastnímu kapitálu zakladatele, odhadnutí potenciální poptávky, hledání provozních prostor a již zmíněný výpočet nákladů vlastního kapitálu. Zatímco první problém se podařilo úspěšně vyřešit, zbývající tři komplikace byly vyřešeny pouze částečně.

Výpočet vlastního kapitálu v případě nové společnosti vychází z informací, ke kterým běžně člověk nemá přístup či z dat, která nejsou zcela jednoznačná. Přesto byly stanoveny

pravděpodobné náklady, které byly pro výpočet dostačující, a navíc bylo počítáno s možností pohybu těchto nákladů v určitém intervalu.

Odhadnutí poptávky bude při zakládání nového podniku vždy velkou neznámou. Můžeme její výši předpokládat z nejrůznějších marketingových výzkumů, z předešlých zkušeností či z expertních odhadů, avšak skutečná míra poptávky se projeví až po zahájení činnosti podniku.

Snad největším problémem v případě založení nového fitcentra potom představuje nalezení vhodných provozních prostor. Je to způsobeno velkou specifíčností kritérií, které musí prostory splňovat. Vzhledem k rozsahu této práce nemohl být věnován tomuto problému odpovídající prostor a v případě, že se majitel rozhodne pro realizaci projektu, bude nalezení vhodných prostor pravděpodobně největší překážkou, kterou bude muset překonat.

I přes všechny uvedené komplikace se podařilo splnit cíl uvedený v úvodu a byl úspěšně sestaven podnikatelský plán, na jehož základě získá podnikatel potřebné informace vedoucí k rozhodnutí o zahájení či nezahájení podnikání.

Seznam použité literatury

Knižní zdroje

1. DLUHOŠOVÁ, Dana a kol. *Finanční řízení a rozhodování*. 3. vyd. Praha: EKOPRESS, 2010. 225 s. ISBN 978-80-86929-68-2.
2. FOTR, Jiří. *Jak hodnotit a snižovat podnikatelské riziko*. 1. vyd. Praha: Management Press, 1992. 105 s. ISBN 80-85603-06-3.
3. FOTR, Jiří. *Podnikatelský plán a investiční rozhodování*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 1999. 220 s. ISBN 80-7169-812-1.
4. HISRIC, Robert D., PETERS, Michael P. *Založení nového podniku*. 1. vyd. Praha: Victoria Publishing, 1996. 501 s. ISBN 80-85865-07-6.
5. KOHOUT, Pavel. *Investiční strategie pro třetí tisíciletí*. 6. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010. 296 s. ISBN 978-80-247-3315-9.
6. KOZEL, Roman. *Moderní marketingový výzkum*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing a.s., 006. 277 s. ISBN 80-247-0966-X.
7. STAŇKOVÁ, Anna. *Podnikáme spěšně s malou firmou*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2007. 199 s. ISBN 978-80-7179-926-9.
8. SVOBODA, Martin. *Základy financí*. 1. vyd. Brno: Masarykova univerzita, 2009. 195 s. ISBN 978-80-210-4976-5.
9. VÁCLAVÍKOVÁ, Veronika, 2013. *Hodnocení spokojenosti zákazníků s poskytovanými službami sportovního centra Unnosport*. Karviná. Bakalářská práce. Slezská univerzita v Opavě. Obchodně podnikatelská fakulta v Karviné.
10. VEBER, Jaromír, SRPOVÁ, Jitka. *Podnikání malé a střední firmy*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008. 320 s. ISBN 978-80-247-2409-6.
11. Vyhláška č. 500/2002 Sb., kterou se provádějí některá ustanovení zákona č. 563/1991 Sb., o účetnictví, ve znění pozdějších předpisů, pro účetní jednotky, které jsou podnikateli účtujícími v soustavě podvojného účetnictví ve znění vyhlášky č. 413/2011 Sb.
12. WUPPERFELD, Udo. *Podnikatelský plán pro úspěšný start*. 1. vyd. Praha: Management press, 2003. 159 s. ISBN 80-7261-075-9.

13. Zákon č. 172 / 2012 Sb., kterým se mění zákon č. 190/2004 Sb., o dluhopisech, ve znění pozdějších předpisů, zákon č. 256/2004 Sb., o podnikání na kapitálovém trhu, ve znění pozdějších předpisů, zákon č. 634/2004 Sb., o správních poplatcích, ve znění pozdějších předpisů, a zákon č. 97/1963 Sb., o mezinárodním právu soukromém a procesním, ve znění pozdějších předpisů. In: *Sbírka zákonů*. 26. 4. 2012.

14. Zákon č. 513 / 1991 Sb., obchodní zákoník.

15. Zákon č. 563 / 1991 Sb., o účetnictví

Elektronické zdroje

1. CONTRUST. *Zpracování podnikatelského plánu* [online]. CONTRUST [4. 4. 2013]. Dostupné z:

<http://www.contrust.cz/nase-nabidka/strategicke-rizeni-a-management/zpracovani-podnikatelskeho-planu/>

2. ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. *Obyvatelstvo podle pětiletých věkových skupin v letech 1920 – 2011 (stav k 1. 7.)* [online]. ČSÚ [25. 4. 2013]. Dostupné z: [http://www.czso.cz/csu/2012edicniplan.nsf/t/B5001FC508/\\$File/4032120111.xls](http://www.czso.cz/csu/2012edicniplan.nsf/t/B5001FC508/$File/4032120111.xls)

3. ČEZ TEPLÁRENSKÁ. *Ceník tepelné energie 2013 Vítkovice*. ČEZ Teplárenská, a.s. [online]. 2013 [cit. 2013-04-28]. Dostupné z: <http://www.cez.cz/edee/content/file-other/teplarenska/cena/2013/cenik-tepelne-energie-2013-vitkovice.pdf>

4. FIRMY.CZ. *Fitness centra Ostrava-město*. Firmy.cz [online]. 2013 [cit. 25. 4. 2013]. Dostupné z: <http://www.firmy.cz/Remesla-a-sluzby/Sportovni-sluzby/Sportovni-centra-a-sportoviste/Fitness/kraj-moravskoslezsky/ostrava-mesto>

5. FORPSI. *Balíčky*. Forpsi.com [online]. [cit. 27. 4. 2013]. Dostupné z: <http://www.forpsi.com/package/>

6. GODIN, Seth. *The modern business plan*. Seth's blog [online]. 2010 [cit. 4. 4. 2013]. Dostupné z: http://sethgodin.typepad.com/seths_blog/2010/05/the-modern-business-plan.html

7. HENYCH, Michal. *Příjmy a výnosy (Výdaje a náklady)*. *Seriál „Často zaměňovaná slova“ na webu TC Business School* [online]. 2010, [cit. 12. 4. 2013]. Dostupné z: <http://www.tcbs.cz/weblog/prijmy-a-vynosy>

8. MAŇASOVÁ, Kateřina. *Manhattan*. USA na světadílech [online]. 2009 [cit. 2013-05-09]. Dostupné z: <http://usa.svetadily.cz/clanky/Manhattan->
9. MENZIES, M. Dusty a kol. *Agricultural Economics - Undergraduate Writing Handbook*. Texas, 2009. Učební materiál. Texas A&M University – Department of Agricultural Economics
10. OSTRAVSKÉ VODÁRNY A KANALIZACE. *Cena vodného a stočného*. Ostravské vodárny a kanalizace. [online]. 2013 [cit. 2013-04-28]. Dostupné z: <http://www.pvk.cz/kalkulacka-spotreby-vody.html>
11. PAGE, Lawrence, Sergey BRIN, Raajev MOTWANI a Terry WINOGRAD. *The PageRank Citation Ranking: Bringing Order to the Web*. Stanford University [online]. 1998 [cit. 27. 4. 2013]. Dostupné z: <http://ilpubs.stanford.edu:8090/422/1/1999-66.pdf>
12. PRAŽSKÉ VODOVODY A KANALIZACE. *Kalkulačka spotřeby vody*. Pražské vodovody a kanalizace, a.s. [online]. [cit. 2013-04-28]. Dostupné z: <http://www.pvk.cz/kalkulacka-spotreby-vody.html>
13. RONNIE.CZ. Návštěvnost serveru - červen 2011. Ronnie.cz [online]. 2011 [cit. 27. 4. 2013]. Dostupné z: <http://www.ronnie.cz/i-68-navstevnost-2011-06.html>
14. STATUTÁRNÍ MĚSTO OSTRAVA. *Počet obyvatel ve správním obvodu statutárního města ostravy*. Statutární město Ostrava - oficiální portál města Ostravy [online]. 2013a [cit. 25. 4. 2013]. Dostupné z: <http://www.ostrava.cz/cs/urad/hledam-informace/aktualni-informace/vyvoj-poctu-obyvatel-ve-spravnim-obvodu-okresu-ostrava-mesto>
15. STATUTÁRNÍ MĚSTO OSTRAVA. *Počet občanů přihlášených k pobytu na území statutárního města Ostrava ke dni 01. 04. 2013*. Statutární město Ostrava – oficiální portál města Ostravy [online]. 2013b [cit. 26. 4. 2013]. Dostupné z: <http://www.ostrava.cz/cs/urad/hledam-informace/aktualni-informace/pocet-obyvatel-ve-spravnim-obvodu-statutarniho-mesta-ostravy/s-luka-a-statistika-aktualni-smo-1.4.2013.pdf>
16. VANHARA, John. *Business plán psát nebudu*. Podnikání v USA [online]. 2006a [cit. 4. 4. 2013]. Dostupné z: <http://www.podnikanivusa.com/2006/07/27/business-plan-psat-nebudu/>
17. VANHARA, John. *Shipito je na 37. místě nejrychleji rostoucích firem v USA*. Podnikání v USA [online]. 2006b [cit. 4. 4. 2013]. Dostupné z:

<http://www.podnikanivusa.com/2011/08/19/shipito-je-na-37-miste-nejrychleji-rostoucich-firem-v-usa/>

18. VANHARA, John. *Situace, kdy má business plán smysl*. Podnikání v USA [online]. 2008 [cit. 4. 4. 2013]. Dostupné z: <http://www.podnikanivusa.com/2008/05/19/situace-kdy-ma-business-plan-smysl/>

19. VANHARA, John. *Fantastický nápad, jak dělat business plán*. Podnikání v USA [online]. 2010 [cit. 4. 4. 2013]. Dostupné z: <http://www.podnikanivusa.com/2010/05/24/fantasticky-napad-jak-delat-business-plan/>

20. WIKIPEDIA. *Internal rate of return* [online]. WIKIPEDIA [9. 4. 2013]. Dostupné z: http://en.wikipedia.org/wiki/Internal_rate_of_return#Calculation

21. WIKIPEDIA. *Secanth method* [online]. WIKIPEDIA [9. 4. 2013]. Dostupné z: http://en.wikipedia.org/wiki/Secant_method

Seznam zkratek

BÚ	bankovní úvěry
CZ	cizí zdroje
ČPK	čistý pracovní kapitál
ČSÚ	český statistický úřad
D	cizí kapitál
E	vlastní kapitál
EAT	čistý zisk
EBIT	provozní výsledek hospodaření
FCF	volné peněžní toky
FCFE	volné finanční toky plynoucí vlastníkům
i	úroková míra z dluhu
JKV	jednorázový kapitálový výdaj
IRR	vnitřní výnosové procento
MPO	Ministerstvo průmyslu a obchodu
NPV	čistá současná hodnota
OA	oběžná aktiva
OBL	obligace
PI	index ziskovosti
R_E	náklady na vlastní kapitál
R_F	bezriziková sazba
$R_{finstab}$	riziková přírážka za riziko z finanční stability
R_{LA}	riziková přírážka za velikost podniku
R_u	náklady kapitálu nezadluženého projektu
VK	vlastní kapitál
WACC	náklady na celkový kapitál

Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce

Prohlašuji, že

- jsem byl seznámen s tím, že na mou bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, bakalářskou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že bakalářská práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího bakalářské práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o bakalářské práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, bakalářskou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 10.5.13



Lukáš Polame

Seznam příloh

Příloha 1	Ceny základních strojů
Příloha 2	Zásoby suplementů a nápojů
Příloha 3	Detailní struktura výnosů jednotlivých měsíců pro pesimistický scénář
Příloha 4	Detailní struktura výnosů jednotlivých měsíců pro realistický scénář
Příloha 5	Detailní struktura výnosů jednotlivých měsíců pro optimistický scénář
Příloha 6	Struktury výnosů průměrného měsíce pro 2. – 10. rok pro pesimistický a optimistický scénář
Příloha 7	Výkazy zisku a ztrát za jednotlivé roky pro pesimistický scénář
Příloha 8	Výkazy zisku a ztrát za jednotlivé roky pro realistický scénář
Příloha 9	Dotazník
Příloha 10	Vybrané výsledky dotazníku

Přílohy

Příloha 1 Ceny základních strojů

Stroj	Cena	Množství	Šířka (mm)	Délka (mm)	Cena celkem	Cena celkem vč. DPH 21%
Leg press universal	40 150 Kč	1	1000	2350	40 150 Kč	48 582 Kč
Předkopávání	40 670 Kč	1	750	1450	40 670 Kč	49 211 Kč
Zakopávání	40 150 Kč	1	700	2100	40 150 Kč	48 582 Kč
Výpony na lýtka ve stoji	41 359 Kč	1	600	1550	41 359 Kč	50 044 Kč
Peck deck	43 070 Kč	1	1100	1400	43 070 Kč	52 115 Kč
Hrazda s dopomocí	44 450 Kč	1	1250	1400	44 450 Kč	53 785 Kč
Multipress	45 390 Kč	1	2200	1200	45 390 Kč	54 922 Kč
Posilovací lavice rovná	5 670 Kč	2	500	1350	11 340 Kč	13 721 Kč
Lavice polohovací	11 300 Kč	2	450	1350	22 600 Kč	27 346 Kč
Bench lavice rovná	12 480 Kč	2	1300	1500	24 960 Kč	30 202 Kč
Bench hlavou dolů	16 260 Kč	1	1300	1500	16 260 Kč	19 675 Kč
Lavice tlaky na ramena	12 480 Kč	1	1300	1700	12 480 Kč	15 101 Kč
Lavice břicho polohovací	11 090 Kč	1	700	1600	11 090 Kč	13 419 Kč
Hyperextenze	9 450 Kč	1	750	1500	9 450 Kč	11 435 Kč
Hyperextenze posilovací na břicho	17 020 Kč	1	750	1200	17 020 Kč	20 594 Kč
Přednožování/bradla/hrazda	21 170 Kč	1	1300	1400	21 170 Kč	25 616 Kč
Stojan na dřepy /MT	15 760 Kč	1	1800	1550	15 760 Kč	19 070 Kč
Klec na dřepy	17 020 Kč	1	1250	850	17 020 Kč	20 594 Kč
Stojan na bicepsove cinky	8 570 Kč	1	1200	800	8 570 Kč	10 370 Kč
Scottova lavice	16 260 Kč	1	800	1200	16 260 Kč	19 675 Kč
Přítahy v předklonu	16 580 Kč	1	750	1500	16 580 Kč	20 062 Kč
Sada jednoruček 1	80 740 Kč	1			80 740 Kč	97 695 Kč
Stojan pro jednoručky	7 690 Kč	2		2000	15 380 Kč	18 610 Kč
Sada jednoruček 2	24 480 Kč	1			24 480 Kč	29 621 Kč
Stojan na kotouče	3 000 Kč	2			6 000 Kč	7 260 Kč
Kotouče 50 mm (20 ks od kazdeho)	87 600 Kč	1			87 600 Kč	105 996 Kč
Olympijská tyč do 300 kg	9 608 Kč	4			38 432 Kč	46 503 Kč
Olympijská tyč do 200 kg	4 320 Kč	1			4 320 Kč	5 227 Kč
Bicepsová činka	3 390 Kč	3			10 170 Kč	12 306 Kč
RZ činka	3 550 Kč	2			7 100 Kč	8 591 Kč
TZ činka	3 550 Kč	1			3 550 Kč	4 296 Kč
Adaptery	13 500 Kč	1			13 500 Kč	16 335 Kč
Jednoručky malé sada	23 900 Kč	1			23 900 Kč	28 919 Kč
Stojan pro male jednoručky	5 500 Kč	1			5 500 Kč	6 655 Kč
Protisměrná kladka + hrazdy	46 570 Kč	1	700	3500	46 570 Kč	56 350 Kč
Kladka záda široká	42 220 Kč	1	700	1500	42 220 Kč	51 086 Kč
Posilovací věž	100 720 Kč	1			100 720 Kč	121 871 Kč
CELKEM					1 025 981 Kč	1 241 437 Kč

Příloha 2 Zásoby suplementů a nápojů

Druh suplementu	cena za dávku vč. DPH 21%	předpokládané měsíční prodané množství	cena celkem vč. DPH 21%	cena celkem bez DPH
WPC Protein	15,00 Kč	100	1 500 Kč	1 185 Kč
Hydrolyzovaný protein	18,00 Kč	50	900 Kč	711 Kč
BCAA	20,00 Kč	50	1 000 Kč	790 Kč
Gainer Jumbo	20,00 Kč	100	2 000 Kč	1 580 Kč
Kloubní výživa Animal Flex	18,00 Kč	20	360 Kč	284 Kč
Kreatin monohydrát	3,50 Kč	15	53 Kč	41 Kč
Hell no gel	35,00 Kč	5	175 Kč	138 Kč
Kofeinový stimulant	20,00 Kč	50	1 000 Kč	790 Kč
Guarana tablety	1,30 Kč	20	26 Kč	21 Kč
Spalovač	30,00 Kč	25	750 Kč	593 Kč
Iontový nápoj	2,50 Kč	3000	7 500 Kč	5 925 Kč
Musli tyčinka	10,00 Kč	25	250 Kč	198 Kč
Proteinová tyčinka	25,00 Kč	25	625 Kč	494 Kč
CELKEM			16 139 Kč	12 749 Kč

Druh nápoje	cena vč. DPH 21%	předpokládané měsíční prodané množství	cena celkem vč. DPH 21 %	cena celkem bez DPH
Coca cola	20 Kč	150	3 000 Kč	2 370 Kč
Pepsi cola	20 Kč	150	3 000 Kč	2 370 Kč
Coca cola light	20 Kč	150	3 000 Kč	2 370 Kč
Pepsi cola light	20 Kč	150	3 000 Kč	2 370 Kč
Nestea jahodové	20 Kč	150	3 000 Kč	2 370 Kč
Nestea citrónové	20 Kč	150	3 000 Kč	2 370 Kč
Perlivá minerální voda	12 Kč	300	3 600 Kč	2 844 Kč
Neperlivá minerální voda	12 Kč	300	3 600 Kč	2 844 Kč
CELKEM			25 200 Kč	19 908 Kč

Příloha 3 Detailní struktura výnosů jednotlivých měsíců pro pesimistický scénář

Měsíc		Leden		Únor		Březen		Duben		Květen		Červen	
Druh výnosu	Cena za 1 ks	Předpokládaný počet prodaných kusů	Výnos celkem	Předpokládaný počet prodaných kusů	Výnos celkem	Předpokládaný počet prodaných kusů	Výnos celkem	Předpokládaný počet prodaných kusů	Výnos celkem	Předpokládaný počet prodaných kusů	Výnos celkem	Předpokládaný počet prodaných kusů	Výnos celkem
Prodej měsíčních permanentek ze Slevomatu	300 Kč	400	120 000 Kč	0	0 Kč	0	0 Kč	0	0 Kč	0	0 Kč	0	0 Kč
Prodej měsíčních permanentek	899 Kč	5	4 495 Kč	15	13 485 Kč	20	17 980 Kč	30	26 970 Kč	35	31 465 Kč	35	31 465 Kč
Prodej studentských měsíčních permanentek	649 Kč	5	3 245 Kč	8	5 192 Kč	10	6 490 Kč	13	8 437 Kč	15	9 735 Kč	15	9 735 Kč
Prodej 20 vstupových permanentek	1 520 Kč	3	4 560 Kč	4	6 080 Kč	5	7 600 Kč	7	10 640 Kč	10	15 200 Kč	10	15 200 Kč
Prodej 30 vstupových permanentek	2 160 Kč	3	6 480 Kč	4	8 640 Kč	5	10 800 Kč	7	15 120 Kč	10	21 600 Kč	10	21 600 Kč
Prodej ročních permanentek	8 000 Kč	1	8 000 Kč	1	8 000 Kč	1	8 000 Kč	1	8 000 Kč	1	8 000 Kč	1	8 000 Kč
Prodej partnerských permanentek	1 495 Kč	0	0 Kč	1	1 495 Kč	1	1 495 Kč	1	1 495 Kč	2	2 990 Kč	2	2 990 Kč
Prodej studentských partnerských permanentek	995 Kč	0	0 Kč	1	995 Kč	1	995 Kč	2	1 990 Kč	3	2 985 Kč	3	2 985 Kč
Prodej jednorázových vstupů	85 Kč	100	8 500 Kč	120	10 200 Kč	120	10 200 Kč	180	15 300 Kč	200	17 000 Kč	200	17 000 Kč
Prodej studentských jednorázových vstupů	79 Kč	20	1 580 Kč	25	1 975 Kč	35	2 765 Kč	45	3 555 Kč	50	3 950 Kč	50	3 950 Kč
Prodej iontových nápojů (100% marže)	5 Kč	3000	15 000 Kč	3000	15 000 Kč	3000	15 000 Kč	3000	15 000 Kč	3000	15 000 Kč	3000	15 000 Kč
Prodej ostatních suplementů (35% marže)	11 660 Kč	1	11 660 Kč	1	11 660 Kč	1	11 660 Kč	1	11 660 Kč	1	11 660 Kč	1	11 660 Kč
Prodej nápojů (marže 25 %)	31 500 Kč	1	31 500 Kč	1	31 500 Kč	1	31 500 Kč	1	31 500 Kč	1	31 500 Kč	1	31 500 Kč
Prodej soukromých trenérských hodin	200 Kč	10	2 000 Kč	15	3 000 Kč	20	4 000 Kč	30	6 000 Kč	30	6 000 Kč	30	6 000 Kč
Solárium	7 Kč	1000	7 000 Kč	1000	7 000 Kč	1000	7 000 Kč	1000	7 000 Kč	850	5 950 Kč	750	5 250 Kč
CELKEM			224 020 Kč		124 222 Kč		135 485 Kč		162 667 Kč		183 035 Kč		182 335 Kč

Měsíc		Červenec		Srpen		Září		Říjen		Listopad		Prosinec	
Druh výnosu	Cena za 1 ks	Předpokládaný počet prodaných kusů	Výnos celkem	Předpokládaný počet prodaných kusů	Výnos celkem	Předpokládaný počet prodaných kusů	Výnos celkem	Předpokládaný počet prodaných kusů	Výnos celkem	Předpokládaný počet prodaných kusů	Výnos celkem	Předpokládaný počet prodaných kusů	Výnos celkem
Prodej měsíčních permanentek	899 Kč	25	22 475 Kč	25	22 475 Kč	30	26 970 Kč	35	31 465 Kč	35	31 465 Kč	35	31 465 Kč
Prodej studentských měsíčních permanentek	649 Kč	10	6 490 Kč	10	6 490 Kč	12	7 788 Kč	15	9 735 Kč	15	9 735 Kč	15	9 735 Kč
Prodej 20 vstupových permanentek	1 520 Kč	8	12 160 Kč	8	12 160 Kč	8	12 160 Kč	10	15 200 Kč	10	15 200 Kč	10	15 200 Kč
Prodej 30 vstupových permanentek	2 160 Kč	8	17 280 Kč	8	17 280 Kč	8	17 280 Kč	10	21 600 Kč	10	21 600 Kč	10	21 600 Kč
Prodej ročních permanentek	8 000 Kč	1	8 000 Kč	1	8 000 Kč	1	8 000 Kč	1	8 000 Kč	1	8 000 Kč	1	8 000 Kč
Prodej partnerských permanentek	1 495 Kč	2	2 990 Kč	2	2 990 Kč	2	2 990 Kč	2	2 990 Kč	2	2 990 Kč	2	2 990 Kč
Prodej studentských partnerských permanentek	995 Kč	2	1 990 Kč	2	1 990 Kč	3	2 985 Kč	3	2 985 Kč	3	2 985 Kč	3	2 985 Kč
Prodej jednorázových vstupů	85 Kč	120	10 200 Kč	120	10 200 Kč	150	12 750 Kč	200	17 000 Kč	200	17 000 Kč	200	17 000 Kč
Prodej studentských jednorázových vstupů	79 Kč	25	1 975 Kč	25	1 975 Kč	30	2 370 Kč	50	3 950 Kč	50	3 950 Kč	50	3 950 Kč
Prodej iontových nápojů (100% marže)	5 Kč	3000	15 000 Kč	3000	15 000 Kč	3000	15 000 Kč	3000	15 000 Kč	3000	15 000 Kč	3000	15 000 Kč
Prodej ostatních suplementů (35% marže)	11 660 Kč	1	11 660 Kč	1	11 660 Kč	1	11 660 Kč	1	11 660 Kč	1	11 660 Kč	1	11 660 Kč
Prodej nápojů (marže 25 %)	31 500 Kč	1	31 500 Kč	1	31 500 Kč	1	31 500 Kč	1	31 500 Kč	1	31 500 Kč	1	31 500 Kč
Prodej soukromých trenérských hodin	200 Kč	30	6 000 Kč	30	6 000 Kč	30	6 000 Kč	30	6 000 Kč	30	6 000 Kč	30	6 000 Kč
Solárium	7 Kč	500	3 500 Kč	500	3 500 Kč	750	5 250 Kč	750	5 250 Kč	1100	7 700 Kč	1200	8 400 Kč
CELKEM			151 220 Kč		151 220 Kč		162 703 Kč		182 335 Kč		184 785 Kč		185 485 Kč

Příloha 4 Detailní struktura výnosů jednotlivých měsíců pro realistický scénář

Měsíc		Leden		Únor		Březen		Duben		Květen		Červen	
Druh výnosu	Cena za 1 ks	Předpokládaný počet prodaných kusů	Výnos celkem	Předpokládaný počet prodaných kusů	Výnos celkem	Předpokládaný počet prodaných kusů	Výnos celkem	Předpokládaný počet prodaných kusů	Výnos celkem	Předpokládaný počet prodaných kusů	Výnos celkem	Předpokládaný počet prodaných kusů	Výnos celkem
Prodej měsíčních permanentek ze Slevomatu	300 Kč	400	120 000 Kč	0	0 Kč	0	0 Kč	0	0 Kč	0	0 Kč	0	0 Kč
Prodej měsíčních permanentek	899 Kč	5	4 495 Kč	20	17 980 Kč	25	22 475 Kč	35	31 465 Kč	40	35 960 Kč	40	35 960 Kč
Prodej studentských měsíčních permanentek	649 Kč	5	3 245 Kč	13	8 437 Kč	15	9 735 Kč	18	11 682 Kč	20	12 980 Kč	20	12 980 Kč
Prodej 20 vstupových permanentek	1 520 Kč	3	4 560 Kč	4	6 080 Kč	5	7 600 Kč	7	10 640 Kč	10	15 200 Kč	10	15 200 Kč
Prodej 30 vstupových permanentek	2 160 Kč	3	6 480 Kč	4	8 640 Kč	5	10 800 Kč	7	15 120 Kč	10	21 600 Kč	10	21 600 Kč
Prodej ročních permanentek	8 000 Kč	1	8 000 Kč	1	8 000 Kč	1	8 000 Kč	1	8 000 Kč	1	8 000 Kč	1	8 000 Kč
Prodej partnerských permanentek	1 495 Kč	0	0 Kč	2	2 990 Kč	2	2 990 Kč	2	2 990 Kč	3	4 485 Kč	3	4 485 Kč
Prodej studentských partnerských permanentek	995 Kč	0	0 Kč	2	1 990 Kč	2	1 990 Kč	3	2 985 Kč	4	3 980 Kč	4	3 980 Kč
Prodej jednorázových vstupů	85 Kč	100	8 500 Kč	150	12 750 Kč	180	15 300 Kč	200	17 000 Kč	250	21 250 Kč	250	21 250 Kč
Prodej studentských jednorázových vstupů	79 Kč	30	2 370 Kč	50	3 950 Kč	60	4 740 Kč	75	5 925 Kč	75	5 925 Kč	100	7 900 Kč
Prodej iontových nápojů (100% marže)	5 Kč	3000	15 000 Kč	3000	15 000 Kč	3000	15 000 Kč	3000	15 000 Kč	3000	15 000 Kč	3000	15 000 Kč
Prodej ostatních suplementů (35% marže)	11 660 Kč	1	11 660 Kč	1	11 660 Kč	1	11 660 Kč	1	11 660 Kč	1	11 660 Kč	1	11 660 Kč
Prodej nápojů (marže 25 %)	31 500 Kč	1	31 500 Kč	1	31 500 Kč	1	31 500 Kč	1	31 500 Kč	1	31 500 Kč	1	31 500 Kč
Prodej soukromých trenérských hodin	200 Kč	20	4 000 Kč	30	6 000 Kč	50	10 000 Kč	90	18 000 Kč	90	18 000 Kč	90	18 000 Kč
Solárium	7 Kč	1100	7 700 Kč	1450	10 150 Kč	1450	10 150 Kč	1450	10 150 Kč	1300	9 100 Kč	1300	9 100 Kč
CELKEM			227 510 Kč		145 127 Kč		161 940 Kč		192 117 Kč		214 640 Kč		216 615 Kč

Měsíc		Červenec		Srpen		Září		Říjen		Listopad		Prosinec	
Druh výnosu	Cena za 1 ks	Předpokládaný počet prodaných kusů	Výnos celkem	Předpokládaný počet prodaných kusů	Výnos celkem	Předpokládaný počet prodaných kusů	Výnos celkem	Předpokládaný počet prodaných kusů	Výnos celkem	Předpokládaný počet prodaných kusů	Výnos celkem	Předpokládaný počet prodaných kusů	Výnos celkem
Prodej měsíčních permanentek	899 Kč	30	26 970 Kč	30	26 970 Kč	35	31 465 Kč	40	35 960 Kč	40	35 960 Kč	40	35 960 Kč
Prodej studentských měsíčních permanentek	649 Kč	15	9 735 Kč	15	9 735 Kč	17	11 033 Kč	20	12 980 Kč	20	12 980 Kč	20	12 980 Kč
Prodej 20 vstupových permanentek	1 520 Kč	8	12 160 Kč	8	12 160 Kč	8	12 160 Kč	10	15 200 Kč	10	15 200 Kč	10	15 200 Kč
Prodej 30 vstupových permanentek	2 160 Kč	8	17 280 Kč	8	17 280 Kč	8	17 280 Kč	10	21 600 Kč	10	21 600 Kč	10	21 600 Kč
Prodej ročních permanentek	8 000 Kč	1	8 000 Kč	1	8 000 Kč	1	8 000 Kč	1	8 000 Kč	1	8 000 Kč	1	8 000 Kč
Prodej partnerských permanentek	1 495 Kč	3	4 485 Kč	3	4 485 Kč	3	4 485 Kč	3	4 485 Kč	3	4 485 Kč	3	4 485 Kč
Prodej studentských partnerských permanentek	995 Kč	3	2 985 Kč	3	2 985 Kč	3	2 985 Kč	4	3 980 Kč	4	3 980 Kč	4	3 980 Kč
Prodej jednorázových vstupů	85 Kč	170	14 450 Kč	170	14 450 Kč	210	17 850 Kč	250	21 250 Kč	250	21 250 Kč	250	21 250 Kč
Prodej studentských jednorázových vstupů	79 Kč	50	3 950 Kč	50	3 950 Kč	85	6 715 Kč	100	7 900 Kč	100	7 900 Kč	100	7 900 Kč
Prodej iontových nápojů (100% marže)	5 Kč	3000	15 000 Kč	3000	15 000 Kč	3000	15 000 Kč	3000	15 000 Kč	3000	15 000 Kč	3000	15 000 Kč
Prodej ostatních suplementů (35% marže)	11 660 Kč	1	11 660 Kč	1	11 660 Kč	1	11 660 Kč	1	11 660 Kč	1	11 660 Kč	1	11 660 Kč
Prodej nápojů (marže 25 %)	31 500 Kč	1	31 500 Kč	1	31 500 Kč	1	31 500 Kč	1	31 500 Kč	1	31 500 Kč	1	31 500 Kč
Prodej soukromých trenérských hodin	200 Kč	90	18 000 Kč	90	18 000 Kč	90	18 000 Kč	90	18 000 Kč	90	18 000 Kč	90	18 000 Kč
Solárium	7 Kč	950	6 650 Kč	950	6 650 Kč	1200	8 400 Kč	1200	8 400 Kč	1550	10 850 Kč	1750	12 250 Kč
CELKEM			182 825 Kč		182 825 Kč		196 533 Kč		215 915 Kč		184 785 Kč		219 765 Kč

Příloha 5 Detailní struktura výnosů jednotlivých měsíců pro optimistický scénář

Měsíc		Leden		Únor		Březen		Duben		Květen		Červen	
Druh výnosu	Cena za 1 ks	Předpokládaný počet prodaných kusů	Výnos celkem	Předpokládaný počet prodaných kusů	Výnos celkem	Předpokládaný počet prodaných kusů	Výnos celkem	Předpokládaný počet prodaných kusů	Výnos celkem	Předpokládaný počet prodaných kusů	Výnos celkem	Předpokládaný počet prodaných kusů	Výnos celkem
Prodej měsíčních permanentek ze Slevomatu	300 Kč	400	120 000 Kč	0	0 Kč	0	0 Kč	0	0 Kč	0	0 Kč	0	0 Kč
Prodej měsíčních permanentek	899 Kč	5	4 495 Kč	25	22 475 Kč	35	31 465 Kč	45	40 455 Kč	50	44 950 Kč	50	44 950 Kč
Prodej studentských měsíčních permanentek	649 Kč	5	3 245 Kč	18	11 682 Kč	20	12 980 Kč	23	14 927 Kč	25	16 225 Kč	25	16 225 Kč
Prodej 20 vstupových permanentek	1 520 Kč	3	4 560 Kč	4	6 080 Kč	5	7 600 Kč	7	10 640 Kč	10	15 200 Kč	10	15 200 Kč
Prodej 30 vstupových permanentek	2 160 Kč	3	6 480 Kč	4	8 640 Kč	5	10 800 Kč	7	15 120 Kč	10	21 600 Kč	10	21 600 Kč
Prodej ročních permanentek	8 000 Kč	1	8 000 Kč	2	16 000 Kč	2	16 000 Kč	2	16 000 Kč	2	16 000 Kč	2	16 000 Kč
Prodej partnerských permanentek	1 495 Kč	0	0 Kč	2	2 990 Kč	3	4 485 Kč	3	4 485 Kč	3	4 485 Kč	4	5 980 Kč
Prodej studentských partnerských permanentek	995 Kč	0	0 Kč	2	1 990 Kč	3	2 985 Kč	4	3 980 Kč	4	3 980 Kč	5	4 975 Kč
Prodej jednorázových vstupů	85 Kč	120	10 200 Kč	180	15 300 Kč	200	17 000 Kč	250	21 250 Kč	300	25 500 Kč	300	25 500 Kč
Prodej studentských jednorázových vstupů	79 Kč	40	3 160 Kč	60	4 740 Kč	80	6 320 Kč	95	7 505 Kč	95	7 505 Kč	120	9 480 Kč
Prodej iontových nápojů (100% marže)	5 Kč	3000	15 000 Kč	3000	15 000 Kč	3000	15 000 Kč	3000	15 000 Kč	3000	15 000 Kč	3000	15 000 Kč
Prodej ostatních suplementů (35% marže)	11 660 Kč	1	11 660 Kč	1	11 660 Kč	1	11 660 Kč	1	11 660 Kč	1	11 660 Kč	1	11 660 Kč
Prodej nápojů (marže 25 %)	31 500 Kč	1	31 500 Kč	1	31 500 Kč	1	31 500 Kč	1	31 500 Kč	1	31 500 Kč	1	31 500 Kč
Prodej soukromých trenérských hodin	200 Kč	30	6 000 Kč	40	8 000 Kč	80	16 000 Kč	120	24 000 Kč	120	24 000 Kč	120	24 000 Kč
Solárium	7 Kč	1200	8 400 Kč	1600	11 200 Kč	2050	14 350 Kč	2050	14 350 Kč	1900	13 300 Kč	1600	11 200 Kč
CELKEM			232 700 Kč		167 257 Kč		198 145 Kč		230 872 Kč		250 905 Kč		253 270 Kč

Měsíc		Červenec		Srpen		Září		Říjen		Listopad		Prosinec	
Druh výnosu	Cena za 1 ks	Předpokládaný počet prodaných kusů	Výnos celkem	Předpokládaný počet prodaných kusů	Výnos celkem	Předpokládaný počet prodaných kusů	Výnos celkem	Předpokládaný počet prodaných kusů	Výnos celkem	Předpokládaný počet prodaných kusů	Výnos celkem	Předpokládaný počet prodaných kusů	Výnos celkem
Prodej měsíčních permanentek	899 Kč	40	35 960 Kč	40	35 960 Kč	40	35 960 Kč	50	44 950 Kč	50	44 950 Kč	50	44 950 Kč
Prodej studentských měsíčních permanentek	649 Kč	20	12 980 Kč	20	12 980 Kč	22	14 278 Kč	25	16 225 Kč	25	16 225 Kč	25	16 225 Kč
Prodej 20 vstupových permanentek	1 520 Kč	8	12 160 Kč	8	12 160 Kč	8	12 160 Kč	10	15 200 Kč	10	15 200 Kč	10	15 200 Kč
Prodej 30 vstupových permanentek	2 160 Kč	8	17 280 Kč	8	17 280 Kč	8	17 280 Kč	10	21 600 Kč	10	21 600 Kč	10	21 600 Kč
Prodej ročních permanentek	8 000 Kč	2	16 000 Kč	2	16 000 Kč	2	16 000 Kč	2	16 000 Kč	2	16 000 Kč	2	16 000 Kč
Prodej partnerských permanentek	1 495 Kč	4	5 980 Kč	4	5 980 Kč	4	5 980 Kč	4	5 980 Kč	4	5 980 Kč	4	5 980 Kč
Prodej studentských partnerských permanentek	995 Kč	4	3 980 Kč	4	3 980 Kč	4	3 980 Kč	5	4 975 Kč	5	4 975 Kč	5	4 975 Kč
Prodej jednorázových vstupů	85 Kč	230	19 550 Kč	230	19 550 Kč	60	5 100 Kč	300	25 500 Kč	300	25 500 Kč	300	25 500 Kč
Prodej studentských jednorázových vstupů	79 Kč	70	5 530 Kč	70	5 530 Kč	105	8 295 Kč	120	9 480 Kč	120	9 480 Kč	120	9 480 Kč
Prodej iontových nápojů (100% marže)	5 Kč	3000	15 000 Kč	3000	15 000 Kč	3000	15 000 Kč	3000	15 000 Kč	3000	15 000 Kč	3000	15 000 Kč
Prodej ostatních suplementů (35% marže)	11 660 Kč	1	11 660 Kč	1	11 660 Kč	1	11 660 Kč	1	11 660 Kč	1	11 660 Kč	1	11 660 Kč
Prodej nápojů (marže 25 %)	31 500 Kč	1	31 500 Kč	1	31 500 Kč	1	31 500 Kč	1	31 500 Kč	1	31 500 Kč	1	31 500 Kč
Prodej soukromých trenérských hodin	200 Kč	120	24 000 Kč	120	24 000 Kč	120	24 000 Kč	120	24 000 Kč	120	24 000 Kč	120	24 000 Kč
Solárium	7 Kč	1550	10 850 Kč	1550	10 850 Kč	1550	10 850 Kč	1800	12 600 Kč	2150	15 050 Kč	2350	16 450 Kč
CELKEM			222 430 Kč		222 430 Kč		212 043 Kč		254 670 Kč		257 120 Kč		258 520 Kč

Příloha 6 Struktury výnosů průměrného měsíce pro 2. - 10. rok pro pesimistický a optimistický scénář.

Pesimistický scénář			
Druh výnosu	Předpokládaný počet prodaných kusů	Cena za 1 ks	Výnos celkem
Prodej měsíčních permanentek	35	899 Kč	31 465 Kč
Prodej studentských měsíčních permanentek	15	649 Kč	9 735 Kč
Prodej 20 vstupových permanentek	10	1 520 Kč	15 200 Kč
Prodej 30 vstupových permanentek	10	2 160 Kč	21 600 Kč
Prodej ročních permanentek	1	8 000 Kč	8 000 Kč
Prodej partnerských permanentek	2	1 495 Kč	2 990 Kč
Prodej studentských partnerských permanentek	3	995 Kč	2 985 Kč
Prodej jednorázových vstupů	200	85 Kč	17 000 Kč
Prodej studentských jednorázových vstupů	50	79 Kč	3 950 Kč
Prodej iontových nápojů (100% marže)	3000	5 Kč	15 000 Kč
Prodej ostatních suplementů (35% marže)	1	11 660 Kč	11 660 Kč
Prodej nápojů (marže 25 %)	1	31 500 Kč	31 500 Kč
Prodej soukromých trenérských hodin	30	200 Kč	6 000 Kč
Solárium	750	7 Kč	5 250 Kč
CELKEM			182 335 Kč

Optimistický scénář			
Druh výnosu	Předpokládaný počet prodaných kusů	Cena za 1 ks	Výnos celkem
Prodej měsíčních permanentek	50	899 Kč	44 950 Kč
Prodej studentských měsíčních permanentek	25	649 Kč	16 225 Kč
Prodej 20 vstupových permanentek	10	1 520 Kč	15 200 Kč
Prodej 30 vstupových permanentek	10	2 160 Kč	21 600 Kč
Prodej ročních permanentek	2	8 000 Kč	16 000 Kč
Prodej partnerských permanentek	4	1 495 Kč	5 980 Kč
Prodej studentských partnerských permanentek	5	995 Kč	4 975 Kč
Prodej jednorázových vstupů	300	85 Kč	25 500 Kč
Prodej studentských jednorázových vstupů	120	79 Kč	9 480 Kč
Prodej iontových nápojů (100% marže)	3000	5 Kč	15 000 Kč
Prodej ostatních suplementů (35% marže)	1	11 660 Kč	11 660 Kč
Prodej nápojů (marže 25 %)	1	31 500 Kč	31 500 Kč
Prodej soukromých trenérských hodin	120	200 Kč	24 000 Kč
Solárium	1800	7 Kč	12 600 Kč
CELKEM			254 670 Kč

Příloha 7 Výkazy zisku a ztrát za jednotlivé roky pro pesimistický scénář

VZZ za 1. rok pro pesimistický scénář		VZZ za 2. - 6. rok pro pesimistický scénář	
Položka	Hodnota	Položka	Hodnota
Obchodní marže	306 036 Kč	Obchodní marže	306 036 Kč
Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	1 331 592 Kč	Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	1 490 100 Kč
Provozní náklady	1 728 960 Kč	Provozní náklady	1 728 960 Kč
Provozní VH	-91 332 Kč	Provozní VH	67 176 Kč
Výnosy z finanční činnosti	0 Kč	Výnosy z finanční činnosti	0 Kč
Náklady z finanční činnosti	0 Kč	Náklady z finanční činnosti	0 Kč
Finanční VH	0 Kč	Finanční VH	0 Kč
Daň z příjmu za běžnou činnost	0 Kč	Daň z příjmu za běžnou činnost	12 763 Kč
VH za běžnou činnost	-91 332 Kč	VH za běžnou činnost	54 413 Kč
Mimořádné výnosy	0 Kč	Mimořádné výnosy	0 Kč
Mimořádné náklady	0 Kč	Mimořádné náklady	0 Kč
Daň z mimořádné činnosti	0 Kč	Daň z mimořádné činnosti	0 Kč
Mimořádný výsledek hospodaření	0 Kč	Mimořádný výsledek hospodaření	0 Kč
VH za účetní období	-91 332 Kč	VH za účetní období	54 413 Kč

VZZ za 7. - 10. rok pro pesimistický scénář	
Položka	Hodnota
Obchodní marže	306 036 Kč
Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	1 490 100 Kč
Provozní náklady	1 368 960 Kč
Provozní VH	427 176 Kč
Výnosy z finanční činnosti	0 Kč
Náklady z finanční činnosti	0 Kč
Finanční VH	0 Kč
Daň z příjmu za běžnou činnost	81 163 Kč
VH za běžnou činnost	346 013 Kč
Mimořádné výnosy	0 Kč
Mimořádné náklady	0 Kč
Daň z mimořádné činnosti	0 Kč
Mimořádný výsledek hospodaření	0 Kč
VH za účetní období	346 013 Kč

Příloha 8 Výkazy zisku a ztrát za jednotlivé roky pro realistický scénář

VZZ za 1. rok pro optimistický scénář		VZZ za 2. - 6. rok pro optimistický scénář	
Položka	Hodnota	Položka	Hodnota
Obchodní marže	306 036 Kč	Obchodní marže	306 036 Kč
Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	2 062 442 Kč	Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	2 358 120 Kč
Provozní náklady	1 728 960 Kč	Provozní náklady	1 728 960 Kč
Provozní VH	639 518 Kč	Provozní VH	935 196 Kč
Výnosy z finanční činnosti	0 Kč	Výnosy z finanční činnosti	0 Kč
Náklady z finanční činnosti	0 Kč	Náklady z finanční činnosti	0 Kč
Finanční VH	0 Kč	Finanční VH	0 Kč
Daň z příjmu za běžnou činnost	121 508 Kč	Daň z příjmu za běžnou činnost	177 687 Kč
VH za běžnou činnost	518 010 Kč	VH za běžnou činnost	757 509 Kč
Mimořádné výnosy	0 Kč	Mimořádné výnosy	0 Kč
Mimořádné náklady	0 Kč	Mimořádné náklady	0 Kč
Daň z mimořádné činnosti	0 Kč	Daň z mimořádné činnosti	0 Kč
Mimořádný výsledek hospodaření	0 Kč	Mimořádný výsledek hospodaření	0 Kč
VH za účetní období	518 010 Kč	VH za účetní období	757 509 Kč

VZZ za 7. - 10. rok pro optimistický scénář	
Položka	Hodnota
Obchodní marže	306 036 Kč
Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	2 358 120 Kč
Provozní náklady	1 368 960 Kč
Provozní VH	1 295 196 Kč
Výnosy z finanční činnosti	0 Kč
Náklady z finanční činnosti	0 Kč
Finanční VH	0 Kč
Daň z příjmu za běžnou činnost	246 087 Kč
VH za běžnou činnost	1 049 109 Kč
Mimořádné výnosy	0 Kč
Mimořádné náklady	0 Kč
Daň z mimořádné činnosti	0 Kč
Mimořádný výsledek hospodaření	0 Kč
VH za účetní období	1 049 109 Kč

Příloha 9 Dotazník

Vážený respondente,

dovoluji si Vás požádat o vyplnění tohoto zcela anonymního dotazníku, který má sloužit ke zjištění zákaznických preferencí v oblasti posiloven. Dotazník je součástí mé bakalářské práce. Pokud bude mít majitel/manažer Vámi navštěvovaného fitcentra zájem, poskytnu mu výsledky tohoto výzkumu, na jejichž základě bude moci přizpůsobit své fitcentrum tak, aby ještě více odpovídalo požadavkům Vás – zákazníků.

Předem Vám děkuji za ochotu a čas strávený vyplněním tohoto dotazníku,

Lukáš Polame

Není-li uvedeno jinak, zakroužkujte vždy jednu správnou odpověď.

1) Jak dlouho se věnujete posilování?

- a) < 1 rok
- b) 1-3 roky
- c) > 3 roky
- d) Nevěnuji se posilování

Pokud jste vybrali možnost d), nemá smysl, abyste dále pokračovali ve vyplňování dotazníku. Přesto Vám děkuji za ochotu a čas.

2) Jaký je název fitcentra, které navštěvujete? (Pokud je jich více, vyberte to, které navštěvujete nejčastěji)

.....

3) Jak často chodíte do posilovny?

- a) 1 x týdně
- b) 2 x týdně
- c) 3 x týdně
- d) 4 x týdně
- e) > 4 x týdně
- f) do posilovny chodím nepravidelně

4) Jakým způsobem platíte za návštěvy posilovny? (můžete vybrat více možností)

- a) jednotlivé vstupy
- b) měsíční permanentka
- c) čtvrtletní permanentka
- d) půlroční permanentka
- e) roční permanentka
- f) bodová (vstupová) permanentka
- g) jiný způsob (uveďte prosím jaký):

.....

5) Kolik peněz měsíčně utratíte za vstupy do posilovny?

- a) < 250 Kč
- b) 251 – 400 Kč
- c) 401 – 600 Kč
- d) 601 – 700 Kč

- e) 701 – 800 Kč
- f) 801 – 900 Kč
- g) 901 – 1000 Kč
- h) > 1000 Kč
- i) nevím

6) Jaká je maximální cena, jakou byste byli ochotni zaplatit za měsíční permanentku ve fitcentru, které by splňovalo Vaše požadavky na ideální fitcentrum?

.....

7) Jaká je maximální cena jednoho vstupu, jakou byste byli ochotni zaplatit ve fitcentru, které by splňovalo Vaše požadavky na ideální fitcentrum?

.....

8) Jak daleko je přibližně umístěna posilovna, do které nejčastěji chodíte od Vašeho bydliště?

- a) < 1000 m
- b) 1001 – 2000 m
- c) 2001 – 5000 m
- d) > 5000 m
- e) nevím

9) Jak jsou pro Vás důležité následující atributy fitcentra? (1 – velmi důležité; 5 – naprosto nedůležité)

	1	2	3	4	5
umístění fitcentra					
cena					
vybavenost					
kapacita					
kvalita a stáří vybavení					
personál					
doplňkové služby (viz otázka č. 13)					
sociální zázemí (šatny, WC, sprchy)					

Otočte prosím na druhou stranu

- 10) Jak byste ohodnotil následující parametry Vámi (nejčastěji) navštěvovaného fitcentra? (1 – velmi důležité; 5 – naprosto nedůležité)

	1	2	3	4	5
umístění fitcentra					
cena					
vybavenost					
kapacita					
kvalita a stáří vybavení					
personál					
doplňkové služby (viz otázka č. 13)					
sociální zázemí (šatny, WC, sprchy)					

- 11) Jak často používáte (nebo byste používali, kdybyste je měli k dispozici) následující stroje v posilovně? (1 – velmi často; 5 – vůbec)

	1	2	3	4	5	neznám tento stroj
hacken dřep						
výpony na látku v sedě						
snožování						
roznožování						
unožování						
hrazda/bradla s dopomocí						
veslování ve stroji						
tlačky na ramena v sedě ve stroji						
delt deck						
tlačky na prsa v sedě ve stroji						
stroje na břišní svaly (obecně)						

- 12) Jak často používáte (nebo byste používali, kdybyste je měli k dispozici) následující kardio stroje v posilovně? (1 – velmi často; 5 – vůbec)

	1	2	3	4	5	neznám
běžecský pás						
rotoped						
elliptical						
stepper						
veslování						
boxovací pytel						

- 13) Zakroužkujte prosím, které z následujících doplňkových služeb využíváte nebo byste využívali, kdybyste je měli k dispozici: (můžete označit více možností)

- a) solárium
- b) sauna
- c) infračervená sauna

- d) vířivka
- e) masáže
- f) služby osobního trenéra
- g) InBody (měření tělesného tuku, svalstva atd.)
- h) nákup doplňků stravy

- 14) Které pozitivní vlastnosti fitcentra, jež navštěvujete, byste obzvláště vyzdvihnul?

- 15) Jaké vlastnosti byste naopak označil za největší slabiny Vámi navštěvovaného fitcentra / v čem by se fitcentrum mělo zlepšit?

- 16) Je něco, co Vás od další návštěvy fitcentra dokáže odradit?

- 17) Je ještě něco, co byste chtěli mít ve „svém ideálním fitcentru“?

- 18) Jaké je Vaše pohlaví?

- a) Muž
- b) Žena

- 19) Jaký je Váš věk?

- a) < 15 let
- b) 15 – 20 let
- c) 21 – 30 let
- d) 31 – 40 let
- e) 41 – 50 let
- f) > 50 let

- 20) Vyberte prosím z následujících možností:

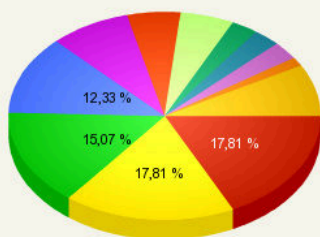
- a) studuji
- b) studuji a zároveň pracuji
- c) pracuji
- d) jsem nezaměstnaný
- e) jiná možnost (prosím uveďte jaká):

- 21) Uveďte prosím, jaký je Váš čistý měsíční příjem:

- a) < 2500 Kč
- b) 2500 – 5000 Kč
- c) 5001 – 10000 Kč
- d) 10001 – 15000 Kč
- e) 15001 – 20000 Kč
- f) 20001 – 30000 Kč
- g) > 30000 Kč

Příloha 10 Vybrané výsledky dotazníku

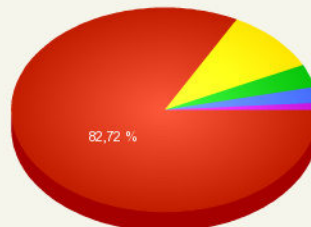
Jaká je maximální cena v Kč, jakou byste byli ochotni zaplatit za měsíční permanentku ve fitcentru, které by splňovalo Vaše požadavky na ideální fitcentrum?



1000:	(17,81 %)
500:	(17,81 %)
600:	(15,07 %)
800:	(12,33 %)
700:	(8,22 %)
300:	(5,48 %)
400:	(5,48 %)
1500:	(2,74 %)
750:	(2,74 %)
1200:	(2,74 %)
250:	(1,37 %)
Ostatní odpovědi:	(8 %)

zdroj: <http://preference-zakazniku-fitcent.vyplnto.cz>

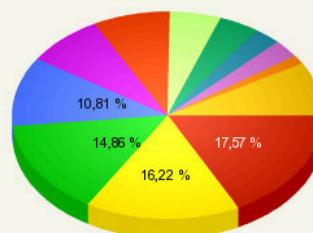
Jaký je Váš věk?



21 - 30 let:	(82,72 %)
15 - 20 let:	(9,88 %)
41 - 50 let:	(3,7 %)
31 - 40 let:	(2,47 %)
> 50 let:	(1,23 %)

zdroj: <http://preference-zakazniku-fitcent.vyplnto.cz>

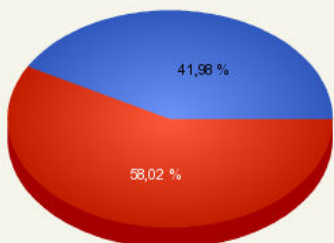
Jaká je maximální cena jednoho vstupu v Kč, jakou byste byli ochotni zaplatit ve fitcentru, které by splňovalo Vaše požadavky na ideální fitcentrum?



80:	(17,57 %)
70:	(16,22 %)
100:	(14,86 %)
90:	(10,81 %)
50:	(8,11 %)
150:	(8,11 %)
60:	(5,41 %)
200:	(4,05 %)
120:	(2,7 %)
55:	(2,7 %)
65:	(1,35 %)
Ostatní odpovědi:	(8 %)

zdroj: <http://preference-zakazniku-fitcent.vyplnto.cz>

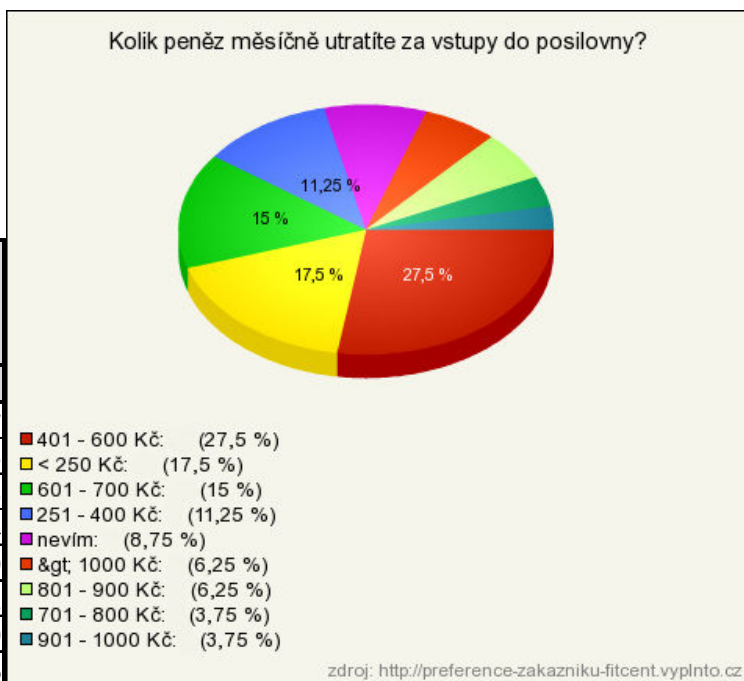
Jaké je Vaše pohlaví?



žena:	(58,02 %)
muž:	(41,98 %)

zdroj: <http://preference-zakazniku-fitcent.vyplnto.cz>

9. Jak jsou pro Vás důležité následující atributy fitcentra? (1 - velmi důležité; 5 - naprosto nedůležité)	
podotázka	průměr
umístění fitcentra	2,037
cena	1,765
vybavenost	1,593
kapacita	2,074
kvalita a stáří vybavení	2,099
personál	2,481
doplňkové služby	3,309
ociální zázemí (šatny, WC, sprchy)	2,136



11. Jak často používáte (nebo byste používali, kdybyste je měli k dispozici) následující stroje v posilovně? (1 - velmi často; 5 - vůbec; 0 - nevím, neznám tento stroj)	
podotázka	průměr
hacken dřep	2,037
výpony na lýtku v sedě	2,457
snožování	2,185
roznožování	2,296
unožování	2,383
hrazda/bradla s dopomocí	2,926
veslování ve stroji	2,617
tlaky na ramena v sedě ve stroji	2,679
delt deck	1,444
tlaky na prsa vsedě ve stroji	2,198
stroje na břišní svaly (obecně)	1,84

12. Jak často používáte (nebo byste používali kdybyste je měli k dispozici) následující kardio stroje v posilovně? (1 - velmi často; 5 - vůbec; 0 - nevím, neznám tento stroj)	
podotázka	průměr
běžecský pás	1,864
rotoped	2,494
elliptical	1,975
stepper	2,963
veslování	2,728
boxovací pytel	3,111